مهارات استشراف المستقبل



إعداد

محمود عبدالفتاح رضوان

خبير التدريب والتنمية الإدارية
المستشار التدريبي لدى المجموعة العربية للتدريب والنشر
عضو جمعية التدريب والتنمية

الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر



2013 - 2012

فهرسة أثناء النشر إعداد إدارة الشئون الفنية - دار الكتب المصرية

عبدالفتاح، محمود أحمد

مهارات استشراف المستقبل. إعداد: محمود أحمد عبدالفتاح

ط1 - القاهرة: **المجموعة العربية للتدريب والنشر**

90 ص: 29x21 سم.

الترقيم الدولي: 978-977-6298-68-2

1- الإدارة أ- العنـــوان

ديوي: 350 **رقم الإيداع:** 2011/15342

الطبعة الأولى

2013 – 2012



الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر

8 أ شارع أحمد فخري - مدينة نصر - القاهرة - مصر

تليفاكس: 22759945 - 22739110 (00202)

الموقع الإلكتروني: www.arabgroup.net.eg

E-mail: info@arabgroup.net.eg

elarabgroup@yahoo.com

المحـتويات

الموضوع	الصفحة
مقدمة الناشر	**5**
الوحدة الأولى: رؤية الحاضر واستشراف المستقبل	**9**
ماهية إدارة المستقبل	9
لماذا نستشرف المستقبل	10
خصائص الاستشراف ومراحله	12
أغراض الدراسات المستقبلية	14
منهجيات الدراسات الاستشرافية الجيدة	16
الوحدة الثانية: التخطيط الاستراتيجي أولى مهارات الاستشراف	**23**
مفهوم الإدارة الإستراتيجية	24
تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية	24
المرحلة الأولى: التوجه بالتخطيط طويل المدى	24
المرحلة الثانية: التوجه الإستراتيجي المحدود	25
المرحلة الثالثة: التوجه البيئي	25
المرحلة الرابعة: التوجه الإستراتيجي المتكامل	26
أهمية الإدارة الاستراتيجية	26
مستويات الإدارة الاستراتيجية	28
مراحل الإدارة الاستراتيجية	30

أنواع البدائل الاستراتيجية ---------- 38
المعوقات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية ---------- 46
عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية ---------- 50

الوحدة الثالثة: التفويض وإعداد الصف الثاني ---------- 55
لماذا نفوّض....؟ ---------- 55
ما هي معوّقات التفويض؟ ---------- 56
أنواع التفويض ---------- 57
كيف تتمكن من التفويض بفعاليّة...؟ ---------- 59
لإعداد الصف الثاني يجب أن تكون قائدا يقوم بالتفويض ---------- 60
صفات هامة للقائد ---------- 61

الوحدة الرابعة: الجودة الشاملة مهارة لاستشراف المستقبل ---------- 67
مفهوم الجودة الشاملة ---------- 67
الجودة لم تعني تكنولوجيا بسيطة بل أصبحت تعني الفلسفة المؤسسية ---------- 69
نجاح أو فشل الجودة الشاملة في المؤسسة ---------- 73
أفكار مستقاة من المعيار الدولي أيزو 9000 ---------- 74
مسؤوليات مجلس الجودة ---------- 81
مراقبة الجودة ---------- 87
ضمان الجودة ---------- 87
فعاليات واستنتاجات الجودة ---------- 88
المراجع ---------- 90

مقدمة الناشر

نحن نعنى في المجموعة العربية للتدريب والنشر على نحو خاص بتناول كافة القضايا والمتغيرات المتلاحقة ومتطلبات الإصلاح الإداري والاقتصادي وكل ما يهم المنظمات والتعرف أيضا على التجارب العالمية الناجحة للوصول إلى الهدف المشترك مع عملائنا في رفع وتطوير الكفاءات البشرية مرتكزين بذلك على قاعدة بيانات من الخبراء والمتخصصين والاستشاريين المؤهلين لتنفيذ وإدارة كافة البرامج علميا وعمليا بما يتواكب مع طبيعة عمل المنظمات، كما يتضمن نشاط المجموعة العربية للتدريب والنشر القيام بجميع أنواع الاستشارات في كافة التخصصات وقد ظهرت الحاجة إلى تفعيل نشاط البرامج التدريبية في المجموعة العربية للتدريب والنشر لتخاطب احتياجات محددة للشركات والجهات المختلفة من خلال القيام بدراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية للشركات وتصميم برامج خاصة تفي بهذه الاحتياجات وذلك لرفع معدلات أداء العاملين وتنمية مهاراتهم المختلفة.

برامجنا التدريبية:

تغطى كافة التخصصات التي تحتاجها القطاعات المختلفة ونذكر من هذه البرامج على سبيل المثال:

- المهارات الإدارية والإشرافية وإدارة الأعمال للمستويات الإدارية المختلفة.
- المهارات السلوكية والقيادية.

- المحاسبة بجميع فروعها وتخصصاتها.
- التمويل والإدارة المالية والاستثمار.

أسلوبنا في التدريب:

لا نعتمد في التدريب على الأسلوب التقليدي الذي يعتمد بدوره على التلقين وإعطاء المحاضرات، ولكن نرى أن التدريب بمفهومه الحديث يجب أن يعتمد على الحوار والنقاش وتبادل الخبرات.. ومساعدة المتدرب على طرح المشكلات التي قد تواجهه في عمله ووضع تصوراته للحلول بما يؤدى إلى تحقيق الاستفادة المرجوة من حضور البرنامج. ونعتمد في التدريب على العديد من الأساليب مثل:

- دراسة ومناقشة الحالات العملية.
- الاستقصاءات وتبادل الآراء والمقترحات.
- الأفلام التدريبية
- تمثيل الأدوار.

كذلك لدينا مجموعة متميزة من قاعات التدريب التي تم إعدادها بأحدث الوسائل السمعية والبصرية بما يؤدى إلى تقديم خدمة تدريبية على أعلى مستوى من الجودة.

أنواع البرامج التي نقدمها:

هناك نوعان من البرامج

برامج مركزية:

وهى البرامج المدرجة في الخطة السنوية بتواريخ وأماكن محددة والتي نقوم بإرسالها في بداية كل عام للمؤسسات والهيئات والجهات في أنحاء العالم العربي، وبعد ذلك نتلقى الترشيحات من الجهات المختلفة على تلك البرامج.

برامج تعاقدية:

نظرا لصعوبة احتواء خطة البرامج السنوية على جميع البرامج في المجالات والقطاعات والأنشطة المختلفة وكذلك مواعيد وأماكن البرامج المدرجة بالخطة قد تكون غير ملائمة لبعض الجهات أو المؤسسات أو قد تطلب جهة ما تنفيذ برنامج تفصيلي متخصص يتماشى مع طبيعة عمل تلك الجهة بالتحديد لذلك يتم تنفيذ برامج تعاقديه يتم تصميمها لتلبية احتياجات الجهة الطالبة بشكل خاص في المكان والزمان المناسب لها.

مدة برامج التدريب:

تم تصميم وإعداد وتنفيذ برامج تدريبيه قصيرة للمؤسسات والهيئات تتراوح مدتها من أسبوع تدريبي (خمسة أيام عمل) إلى أربعة أسابيع.. وهناك برامج تأهيلية وهى ما يطلق عليها (دبلومات) وتتراوح مدتها من ثمانية أسابيع إلى أربعة وعشرين أسبوعا تدريبيا وحسب ظروف الجهة الطالبة.


Arab
group

الوحدة الأولى

رؤية الحاضر واستشراف المستقبل

ماهية إدارة المستقبل:

إن إدارة المستقبل تعني التعامل مع المجهول واستقراء المستقبل لا باعتباره الشيء المقرّر سلفاً والمفروض علينا، والذي يتكشف لنا شيئاً فشيئاً، ولكن باعتباره شيئاً يجب بناؤه و تنفيذه، و هو ما يلخصه القول المأثور:" **اعمل لدنياك كأنك تعيش أبداً ،واعمل لآخرتك كأنك تموت غداً** " .

واستشراف المستقبل هو ضد العشوائية والاستسلام لمقتضيات الواقع أو ما سيقع، وهو في جوهره "مجموعة البحوث المتعلقة بالتطور المستقبلي للبشرية مما يسمح باستخلاص عناصر تنبُّـئِيّة، ومحاولة سبر أغوار القادم بهدف التعامل مع المستقبل، ليس برفضه وإنما محاولة تحسينه وتطويره وتثقيفه لمسايرة الجديد المتجدّد، ومعايشة المستجدات، ومراجعة الأصول التي تحكم الواقع لاستنباط آليات التعامل مع الوقائع .

لماذا نستشرف المستقبل ؟

الناس أعداء ما جهلوا ولكن النجاح الحقيقي هو التصالح مع المستقبل، وما دام المستقبل مجهولاً يظل أحد المتغيرات التي يمكن توجيهها لصالح المؤسسة أو على أقل تقدير تجنب احتمالات المخاطر والخسارة عبر توجيه المستقبل لصالح الشركة أو المؤسسة .

وما دامت الإدارة تتعامل مع متغيرات (الوقت...السعر...الإنتاج ..الاستهلاك..اتجاه السوق..الخ) فعليها السعي لكشف الحركات المستمرة الخطية أو الدورية، والتي قد لا تتكرر، أو تحكم بالضرورة مستقبل الجماعات الإنسانية، مثل تناوب سنوات الانتعاش والركود الاقتصادي، أما ثوابت الطبيعة فهي قائمة لا جدال، فهناك تناوب الليل والنهار والفصول والمناخات .

شروط الاستشراف:

الاستشراف هو نوع من الفعل الإيجابي الذي قد تتأخر نتائجه، ولكنه يساهم في التطوير والإضافة للمؤسسة، فشتان بين الفعل و رد الفعل، بين من ينتظر ما يأتي به المستقبل، ومن يسارع نحو المستقبل مستخدماً أدوات المستقبل و آلياته .

والمعضلة في الاستشراف أنه ليس بالأمر السهل أو المعتاد تبعاً لحقيقة جوهره السابقة، لأنه دائم التحضير والانتباه والتغيير وعدم الركون إلى السائد واختراق المناخات القائمة وإيجاد أجواء تساعد على التغيير وتدعو إلى التغيير، والحفز باتجاهاته، ومن ثم فإن المستشرف وهو الشخص أو الأفراد والجماعات والمؤسسات والسلوكيات والثقافات التي تقوم بهذا الدور و تمارس هذه المهمة في المجتمعات يقوم بعمل شاق، و غالباً ما يكون هؤلاء المستشرفون عرضة للأذى والنبذ والكراهية والتبرّم من قبل عامة المجتمع والدوائر النافذة فيه، ما لم يكن الاستشراف متغلغلاً في مفاصل تلك الدوائر، وهذا لا يتمّ إلا في مجتمعات قد قطعت أشواطاً طويلة في الوعي .

ومن أجل الحيادية في قراءة المستقبل علينا تجنّب الأفكار المسبقة أو الاندفاع لرؤية بعض الأمور التي تناسب أفكارنا و تجاهل أو نبذ الأخرى التي تزعجنا ، فعلى سبيل المثال فإن الشركة التي ترى أن المستهلك سيظل متمسكًا بشراء سلعتها لأنها الأقل سعراً ، أو لأنها الأقرب للمستهلك في توزيعها ، هي مخطئة لأن أنماط الاستهلاك تتغير وما يراه المستهلك بعيداً ربما يراه غداً قريباً جداً .

ومن الأخطاء التي قد يقع فيها المستشرفون تفسير الأمور حسب الموروث الثقافي والمفاهيم والبُنى الفكرية الثابتة، وبالطبع فإن الاستشراف يقتضي الحيادية والإيمان بأن التغير هو أحد سنن الحياة، ومن هنا فعلى المراكز

البحثية في المؤسسات والشركات أن تعتمد المنهج النقدي في وسائل المراقبة ومصادر المعلومات، والبعد عن النظريات السائدة التي تحتاج إلى زمن طويل للخروج من سيطرتها، لأن المتمسك بالنظريات الجامدة كالدجاجة التي ترقد على بيض مسلوق.

خصائص الاستشراف ومراحله:

قسّم علماء الإدارة عملية الاستشراف والتعامل مع المستقبل إلى ثلاث حالات أو مواقف: الأولى وهي الموقف السلبي أي الخضوع للمتغيرات وهي التي تركن إليه الإدارات التقليدية التي تنتظر الحدث، وتداهمها المتغيرات، وقد تعجز عن التعامل معها

أما الموقف الثاني فهو الموقف المنفعل، و يعني انتظار التغيير لحصول رد الفعل .

ورغم أن هذا الموقف قد يمكّننا من التعامل مع المواقف الطارئة إلا أنه لا يقود المؤسسة خطوات إلى الأمام بل يرتبط ويتعامل مع كل موقف على حده .

والموقف الثالث وهو ما نعني به إدارة المستقبل فهو وجود المستشرف المعني بالنشاط المبدئي والنشاط الفاعل أي التهيؤ استعداداً لتغير متوقع والعمل في سبيل تحقيق تغيير مرغوب فيه .

والاستشراف لا يعني التنبّؤ بل يختلف في كونه متعدد الاختصاصات لا يرتبط بعمل محدد أو إدارة بعينها أو منهج بذاته، كما أن الاستشراف يتعامل مع الزمن الطويل ويأخذ بعين الاعتبار الانقطاعات في المسار مثل: إشباع السوق، أو تدخل اختراعات و إنجازات، أو أشخاص جدد.

إن الفرق بين الأرصاد الجوية ورسم مستقبل الأمة هو عينه الفرق بين التنبؤ والاستشراف ، و للأسف فنحن ما زلنا أسرى التنبؤ و ردود الأفعال القاصرة والمتأخرة دوماً ، و ما زلنا نفتقر للخطط البديلة التي يمكن أن نلجأ إليها فوراً عندما تفشل الخطة الأساسية نتيجة إحدى المتغيرات .

والاستشراف كما ذكرنا ضد العشوائية، ولذلك فهو يتم وفقاً لخطوات مرحلية ممنهجة تبدأ بتعريف المشكلة، ثم اختيار و بناء نموذج وتحديد المتغيرات الأساسية، ومن ثم تأتي مرحلة تجميع المعلومات والمعطيات وتشكيل النظريات، لنستطيع في النهاية بناء الخيارات المستقبلية الممكنة، وفي النهاية تتمكن الإدارة عبر جهاز ومسئولي الاستشراف تحديد الخيارات الإستراتيجية .

وعلى ذلك فإن الاستشراف ليس نشاطاً فردياً بل هو عمل و جهد جماعي، يضم الأشخاص المؤهلين في اختصاصات مختلفة، مع توفير كل الإمكانيات اللازمة له ليتمكن من استشراف المستقبل، و وضع رؤية واقعية و صحيحة يمكن السير على هدْيها .

أغراض الدراسات المستقبلية:

يمكن القول أن هدف الدراسة المستقبلية هو توفير إطار زمني طويل المدى لما قد نتخذه من قرارات اليوم، ومن ثم العمل لا على هدى الماضي ولا بأسلوب " من اليد إلى الفم " وتدبير أمور المعاش يوماً بيوم، ولا بأسلوب إطفاء الحرائق بعد ما تقع، "بل العمل وفق نظرة طويلة المدى وبأفق زمنى طويل نسبياً"، فهذا أمر تمليه سرعة التغير وتزايد التعقد وتنامي " اللايقينى " فى كل ما يحيط بنا، وذلك فضلاً عن اعتبارات متصلة بالتنمية والخروج من التخلف سنوضحها لاحقاً .

من جهة أخرى ، فإن ما تتيحه الدراسات المستقبلية من إضفاء طابع مستقبلى طويل المدى على تفكيرنا، إنما هو علامة مهمة من علامات النضج العقلي والرشادة في اتخاذ القرارات، ذلك أن ما نتخذه من قرارات اليوم ، وما نقوم به من تصرفات في الحاضر سوف يؤثر بصورة أو بأخرى على مستقبلنا ومستقبل أبنائنا من بعدنا، وإذا أردنا لهذا المستقبل أن يكون مقبولاً من وجهة نظرنا، فعلينا أن نتخذ قراراتنا اليوم آخذين في الاعتبار النتائج والتداعيات المحتملة لهذه القرارات على مدى زمني طويل، وليس فقط على المدى القصير أو المتوسط ، وهنا تساعدنا الدراسات المستقبلية في استطلاع هذه النتائج والتداعيات على المسارات المستقبلية، فإذا كانت النتائج والتداعيات تسهم في تشكيل المستقبل المرغوب فيه، فبها ونعمت، وإذا لم تكن تسهم في

ذلك ، فإننا نسعى لتعديل هذه القرارات حتى تأتى نتائجها وتداعياتها متوافقة مع المستقبل الذي نريده . وإذا تم ذلك ، فإننا نكون قد شاركنا بشكل إيجابي فى صنع المستقبل ، بدلاً من أن ننتظر فى سلبية مستقبلاً تأتى به المقادير ، أيا كانت صورته ، أو بدلاً من أن نقنع بالتواؤم أو التكيف مع ما قد يقع من أحداث مستقبلية ، فالدراسات المستقبلية تساعدنا على التحكم في المستقبل ، وجعله أفضل بدرجة ما مما لو كنا قد قعدنا فى انتظار وقوع هذا المستقبل وأهملنا التفكير فى مساراته البديلة المحتملة الوقوع .

وبشكل أكثر تحديداً ، يمكن القول "أن الدراسات الاستشرافية للمستقبل تساعدنا على صنع مستقبل أفضل" ، وذلك بفضل ما تؤمنه من منافع متعددة، من أهمها ما يلى :

(1) اكتشاف المشكلات قبل وقوعها، ومن ثم التهيؤ لمواجهتها أو حتى لقطع الطريق عليها والحيلولة دون وقوعها، وبذلك تؤدى الدراسات المستقبلية وظائف الإنذار المبكر ، والاستعداد المبكر للمستقبل ، والتأهل للتحكم فيه، أو على الأقل للمشاركة فى صنعه .

(2) إعادة اكتشاف أنفسنا ومواردنا وطاقاتنا ، وبخاصة ما هو كامن منها ، والذي يمكن أن يتحول بفضل العلم إلى موارد وطاقات فعلية، وهذا بدوره يساعد على اكتشاف مسارات جديدة يمكن أن تحقق لنا ما نصبوا إليه من تنمية شاملة سريعة ومتواصلة، ومن خلال عمليات الاكتشافات وإعادة

الاكتشاف هذه ، تسترد الأمة الساعية للتنمية الثقة بنفسها ، وتستجمع قواهـا وتعبـئ طاقاتها لمواجهة تحديات المستقبل .

(3) بلورة الاختيارات الممكنة والمتاحة وترشيد عملية المفاضلة بينها، وذلك بإخضـاع كـل اختيـار منها للدرس والفحص ، بقصد استطلاع ما يمكن أن يؤدى إليه من تـداعيات ، ومـا يمكـن أن يسفر عنه من نتائج . ويترتب على ذلك المساعدة فى توفير قاعـدة معرفيـة يمكـن للنـاس أن يحددوا اختياراتهم السياسية والاجتماعية والاقتصادية فى ضوئها ، وذلك بدلاً مـن الاكتفـاء - كما هو حاصل حالياً - بالمجـادلات الأيديولوجيـة والمنازعـات السياسـية التـي تخـتلط فيهـا الأسباب بالنتائج ، ويصعب فيها تمييز ما هو موضوعي من ما هو ذاتى .

منهجيات الدراسات الاستشرافية الجيدة:

هناك مجموعة من الخصائص المنهجية المرغوب في توافرها في الدراسات الاستشرافية الجيدة . ومن أبرز هذه الخصائص ما يلي :

(1) الشمول والنظرة الكلية holistic للأمور: فليس من السـهل الحـديث عـن دراسـة مسـتقبلية للاقتصاد المصري مثلاً في غياب رؤية مستقبلية للأوضاع السياسية ، ولحالة العلم والتكنولوجيا ، ولأوضـاع السـكان والمـوارد والبيئـة ، وللتغـيرات فى المحـيط الإقليمـى والإطـار العـالمى، ومـن

المهم أن تدرس العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.. الخ فى تشابكها وتفاعلها مع بعضها البعض ، حتى تتوافر رؤية شاملة ومتكاملة لمستقبل هذا الاقتصاد .

(2) **مراعاة التعقد complexity:** أي تفادى الإفراط في التبسيط والتجريد للظواهر المدروسة ، والتعمق في فهم ما يزخر به الواقع من علاقات وتشابكات وديناميةوهو ما يتطلب النظر إلى الظاهرة المركبة في مجملها من خلال منهج عابر للتخصصات transdisciplinary ، حيث لا يجدي " التفكيك " وفهم كيفية عمل كل جزء من أجزاء الظاهرة على حده في الخروج بصورة صحيحة عن سلوك مثل هذه الظاهرة ، حتى لو تضمن ذلك اللجوء إلى حقول معرفية متعددة .

(3) **القراءة الجيدة للماضي باتجاهاته العامة السائدة:** وكذلك التعرف على الاتجاهات الأخرى الراهنة ، لاسيما الاتجاهات البازغة والاتجاهات المضادة للاتجاه العام السائد ، حيث كثيراً ما تشكل الأخيرة مفاتيح جيدة لفهم الاتجاهات المحتملة فى المستقبل، ومن جهة أخرى تشتمل القراءة الجيدة للماضي على القراءة الجيدة لتجارب الآخرين وخبراتهم ، واستخلاص دروس منها قد تفيد (بمنطق المحاكاة) فى فهم آليات التطور وتتابع المراحل ، وكذلك في التعرف على القيود على الحركة وإمكانيات تجاوزها .

(4) **المزج بين الأساليب الكيفية والأساليب الكمية في العمل المستقبلي:** حيث يندر أن تفى الأساليب الكيفية وحدها أو الأساليب الكمية وحدها بمتطلبات إنتاج دراسة مستقبلية جيدة . ومن جهة أخرى ، ثبت أن تعدد الأساليب المستخدمة فى دراسة ظاهرة ما والمزج بين نتائجها ، كثيراً ما يؤدى إلى نتيجة أفضل مما لو جرى الاعتماد على أسلوب واحد . وعموما يتيح المزج بين أساليب متعددة - كيفية وكمية - تجاوز قصور النظريات والنماذج التى تبنى عليها عن طريق اللجوء إلى أساليب كيفية لمحاكاة الواقع بتفاصيله وتعقيداته الكثيرة ، وللتعرف على ردود الفعل المحتملة لبعض التصرفات من جانب الفاعلين فى النسق محل الدراسة .

(5) **الحيادية والعلمية:** لما كان المستقبل يدرس من خلال بدائل متنوعة ، يمثل كل منها سيناريو أو مساراً مستقبلياً يتوافق مثلاً مع رؤية أو مصالح هذه القوة الاجتماعية - السياسية أو تلك فى المجتمع ، فإن على دارس المستقبلات البديلة أن يتحلى بدرجة عالية من الحيادية والعلمية - أولاً - فى التعرف على البدائل ، وعدم استبعاد بدائل معينة لمجرد رفض الدارس لمنطلقاتها أو ادعاءاتها ، و - ثانياً - فى تحليل هذه الادعاءات، واستكشاف تداعياتها ، وتقييم ما لها وما عليها وفق مجموعة معايير متفق عليها سلفاً .

(6) **عمل الفريق والإبداع الجماعى:** وهو ما يعنى إنجاز الدراسة المستقبلية عـن طريـق فريـق عمل متفاهم ومتعاون ومتكامـل. فـذلك أمـر تفرضـه طبيعـة الدراسـات المسـتقبلية التـي تعتمد على معارف مستمدة من علوم متعددة، والتى تستوجب دمج هـذه المعـارف وفـق منظور أو إطار عابر للتخصصات. كـما أن الجماعيـة مفيـدة للوصـول إلى تصـورات وحلـول جديدة للمشكلات، وذلك من خلال ما تتيحه من مواجهات بـين المنـاهج والـرؤى المختلفـة لأعضاء فريق العمل .

(7) **التعلم الذاتى والتصحيح المتتابع للتحليلات والنتائج :** فالدراسة المستقبلية لا تنجـز دفعـة واحدة (one-shot exercise) . بل إنها عملية متعددة المراحل يتم فيها إنضاج التحلـيلات وتعميق الفهم وتدقيق النتائج مـن خـلال دورات متتابعـة للـتعلم الـذاتى والنقـد الـذاتى ، وتلقى تصورات أطراف وقوى مختلفة وانتقاداتهم واقتراحاتهم ، والتفاعل معها مـن خـلال اللقاءات المباشرة والأدوات غير المباشرة لإشراك الناس فى تصور وتصميم المستقبلات. وكلـما تكررت عمليات التفاعل والنقد والتقييم والاستجابة لها بالتعـديل والتطـوير فى التحلـيلات والنتائج ، زادت فرص الخروج بدراسة مستقبلية راقية ، لاسيما من زاوية ارتباطهـا بـالواقع الاجتماعي ، وزادت معها فرص تأثير الدراسة فى الفعل الاجتماعي .

وتشير الدراسات إلى أن الرؤية الجيدة للمستقبل يجب أن يتوفر فيها بعض الصفات نذكر فيما يلي أهمها:

1- توضيح صورة المستقبل المنشود: إن من أهم ما يقوم به القائد هو أن يضع الأهداف الذي يسعى لتحقيقها ويرسم لأتباعه صورة المستقبل الذي يريد الوصول بهم إليه فهو يبلور الرؤية والأهداف السامية ويشحنهم بالرغبة في تحقيق هذه الأهداف والوصول إلى هذه الغايات ولا فرق هنا بين أن تكون هذه الرؤية لفتح أسواق جديدة أمام الشركة والانتشار عبر الحدود أو لبناء مجتمع جديد تسود فيه العدالة والمساواة والحرية.

2- وضوح الهدف وتحفيزه للناس: إن من أبرز الأزمات التي يعاني منها الإنسان المعاصر عجزه عن تحديد الغاية النهائية لأنشطة البشر فالغرب لا يدرك هذه الغاية لبعده عن الدين والمسلمون ضاعوا في زحمة المشاغل اليومية والبعد عن الدين، فأصبحنا نعيش في غفلة عن دورنا في هذه الحياة.

3- التحلي بروح التفاؤل والصبر: على القائد أن يتفاءل بإمكانية تحقيق الأهداف التي يضعها ويبث روح التفاؤل هذه بين أتباعه والتخطيط للمستقبل يتطلب الصبر وعدم التعجل في تحقيق الهدف، فالأهداف بعيدة المدى لن تتحقق بين ليلة وضحاها ويحكى أن كسرى أنو شروان مر بفلاح عجوز يزرع شجرة فقال له كيف تتعب نفسك في غرس شجرة لن تنال من

ثمارها أي شيء فأجاب الفلاح لقد غرس لنا من قبلنا فأكلنا، ونغرس لمن بعدنا ليأكلوا، إن ما نعمله اليوم قد لا يؤتي ثماره في حياتنا، ولكن الأكيد هو أنه لن يضيع هباءً بل ستحصد ثماره الأجيال القادمة .

استشراف وبناء المجتمع :

الاستشراف لا يمثل ضرورة فقط للشركات والمؤسسات ، ولا يرتبط فقط بالنواحي الاقتصادية ، و لكن استشراف المستقبل هو ضرورة لبناء الفرد والمجتمع و تطورهما في شتى القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والعلمية، فالمجتمع غير القادر على رسم خطوات المستقبل سيغوص في هموم الحاضر، و سينحصر في ثقافة الماضي، و من ثم يكون التأخر رهينة، و هذا ما تبدو عليه الكثير من حالات مجتمعاتنا العربية .

إن معظم النجاحات والإنجازات والاختراعات صنعها المستشرفون الذين رفضوا سلبيات الواقع و سعوا إلى إصلاحه ، كذلك فالمجتمعات الناجحة هي التي تنتهج الاستشراف كأسلوب حياة.


Arab
group

الوحدة الثانية

التخطيط الاستراتيجي
أولى مهـارات الاستشراف

سوف نقوم بمناقشة تلك الموضوعات:

مفهوم الإدارة الاستراتيجية		
تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية		
أهمية الإدارة الاستراتيجية		
مستويات الإدارة الاستراتيجية	الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة	
	الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدة النشاط الاستراتيجي	
	الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي	
مراحل الإدارة الاستراتيجية	مرحلة صياغة الاستراتيجية	- تحديد رسالة المنظمة - تحديد الأهداف الاستراتيجية - دراسة وتحليل البيئة الخارجية - دراسة وتحليل البيئة الداخلية - تحديد البدائل الاستراتيجية
	مرحلة تطبيق وتنفيذ الاستراتيجية	
	مرحلة تقييم الاستراتيجية	
المعوقات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية	أولاً: المعوقات التي تواجه مرحلة صياغة الاستراتيجية	
	ثانياً: المعوقات التي تواجه مرحلة تطبيق وتنفيذ الاستراتيجية	
	ثالثاً: المعوقات التي تواجه مرحلة تقييم الاستراتيجية	

مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

"عملية تكييف المنظمة لتتلاءم مع بيئتها بما يضمن تحقيق أغراضها واستمراريتها على المدى البعيد بصورة أفضل".

أما ثومبسون Thompson واستركلاند Stricland فيعرفاها بأنها "رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخلياً وخارجياً ثم تنفيذ الاستراتيجية وتقويمها".

تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

تطور الفكر الإداري في مجال الإدارة الإستراتيجية من خلال عدة مراحل يمكن التعرض لها على النحو التالي:

المرحلة الأولى: التوجه بالتخطيط طويل المدى:

تشمل هذه المرحلة ما بذل من محاولات في الفترة السابقة في الستينيات من هذا القرن، إذ كان التركيز على اتخاذ القرارات ذات التأثير الواسع في حياة المنظمات، وبالتالي تمثلت الجهود الإستراتيجية في العمل على تحقيق النمو الداخلي، أو إنتاج إستراتيجية لتنويع المنتجات، أو إستراتيجية للتخفيض وتقليص حجم العمليات، أو التركيز السوقي، أو الانتشار من خلال خفض الأسعار.

المرحلة الثانية: التوجه الإستراتيجي المحدود:

ركزت هذه المرحلة على الانطلاق من التخطيط طويل المدى إلى التخطيط الإستراتيجي وظهور ما يسمى بإستراتيجية الإدارة وما يلزمها من خطوات تتطلب وضع الغايات والأهداف والقيام بعمليات التحليل الإستراتيجي والتنبؤ، والاختيار الإستراتيجي لانتهاز الفرص وتجنب المخاطر، والتطبيق الإستراتيجي مع الرقابة على تلك الخطوات وتقييمها.

المرحلة الثالثة: التوجه البيئي:

اهتم الكتاب والممارسين خلال هذه الفترة بدراسة وتحليل العوامل البيئية للتعرف على مدى تأثيرها على أنشطة ومهام المنظمات حيث لوحظ أن متغيرات البيئة أصبحت معقدة وغير مستقرة، وتغلغل الاهتمام إلى ما وراء الموردين والمنافسين، فتركزت دائرة الضوء على دراسة العوامل البيئية الداخلية والخارجية نتيجة تعدد الشركات وكبر حجمها وزيادة المناداة بتدعيم الدور الاجتماعي في المنظمات، وبروز أثر الثقافة التنظيمية في نجاح المنظمة ويمكننا أن نطلق على هذه المرحلة (الفترة الزاهية) لدراسات الإدارة الإستراتيجية.

المرحلة الرابعة: التوجه الإستراتيجي المتكامل:

تعد هذه المرحلة من أعقد المراحل، وتمثل المرحلة المعاصرة، والمتوقع أن تسود خلال الفترات المستقبلية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ويمكننا أن نطلق على هذه المرحلة (الفترة الساطعة) في دراسات وممارسات الإدارة الإستراتيجية، ومن أهم الأبعاد المميزة لهذه المرحلة:

- إن الإستراتيجية تمثل ذلك التصور العام الذي تحب أن تكون عليه المنظمة وتسعى لتحقيقه.
- إن الاتجاه المعاصر يركز على مقومات مبدأ الإستراتيجية دون الدخول تفصيلاً في بيان خطوات الإستراتيجية.
- إن الإستراتيجية الإدارية وسيلة تحقيق تماسك التنظيم داخلياً وتحديد وجهته خارجياً.

أهمية الإدارة الاستراتيجية:

ولكي نقنع المنظمات الحكومية أكثر بضرورة ممارسة الإدارة الاستراتيجية، سنوضح الفوائد المتحققة لها من ممارستها:

1- تتغير الظروف المحيطة بالمنظمات بسرعة فائقة ويعتبر أسلوب الإدارة الاستراتيجية هو الأسلوب الوحيد الذي يُمكن المنظمات من توقع المشكلات والفرص المستقبلية.

2- تتفوق المنظمات التي تمارس الإدارة الاستراتيجية في أدائها عن المنظمات التي لا تمارسها، وذلك للفوائد التي تجنيها من خلال تطبيقها لهذا المفهوم والتي من أهمها:

- تُوفر الإدارة الاستراتيجية أهداف واتجاهات واضحة عن مستقبل المنظمة لجميع العاملين بها.
- المساعدة في تخصيص الموارد على أوجه الاستخدامات المتعددة للأنشطة المختلفة في المنظمة.
- المساهمة في إعداد وتهيئة القيادات العليا وتنمية مهاراتهم القيادية من خلال المشاركة في أنشطة الإدارة الاستراتيجية.
- مساعدة المديرين على التحول إلى الأداء المبادر وليس الأداء بردود الأفعال.
- مساعدة متخذي القرارات الحكومية على تحسين جودة قراراتهم، فعدم تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية يؤدي إلى زيادة التكلفة الناتجة عن سوء اتخاذ القرارات، وفشل الإدارة الحكومية في التعامل مع الملامح المتشابكة للإدارة العامة مثل تصارع القيم، والغموض وعدم التأكد البيئي، وعدم وضوح المعلومات عن الأداء.

إجمالاً يمكن القول بأن الإدارة الاستراتيجية إدارة واعدة وذلك للمزايا العديدة التي من الممكن أن توفرها على صعيد الحساسية الملحوظة تجاه الرؤيا المستقبلية للمنظمة وتعزيز الاستيعاب والفهم للتغير والتطور المستمرين للبيئة الداخلية والخارجية وتحديد إمكانية الملاءمة بين المنظمة وهذه التغيرات.

مستويات الإدارة الاستراتيجية:

من المفيد جداً عند دراسة الإدارة الاستراتيجية أن ننظر إلى المستوى الذي يتم عنده ممارستها، ويمكننا أن نفرق بين ثلاثة مستويات للإدارة الاستراتيجية وهي...الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل، والإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدة النشاط الاستراتيجي، وأخيراً الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي. وفيما يلي تفصيلها:

الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة:

يمكن تعريف هذا المستوى من الإدارة الاستراتيجية بأنه إدارة الأنشطة التي تحدد خصائص المنظمة التي تميزها عن المنظمات الأخرى، بالإضافة إلى أهداف، ورسالة المنظمة ككل، بالإضافة إلى تخصيص الموارد المتاحة لإنجاز أنشطتها، وبناءً على التعريف السابق فإن مسؤولية الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى تقع على عاتق الإدارة العليا ، حيث يقومون بدورهم الاستراتيجي من خلال امتلاكهم الرؤيا الشاملة لتطوير الاستراتيجيات للمنظمة ككل.

الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدة النشاط الاستراتيجي:

تمثل الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى الخطط والاستراتيجيات التي تخص نشاط محدد داخل المنظمة، فقد يكون لدى المنظمة أنشطة مختلفة كالتعليم الفني، والتعليم التقني، والتدريب المهني، فكل نشاط منها يعتبر مجال مستقل بذاته وله مدير مسئول عنه فنطلق عليه وحدة النشاط الاستراتيجي. أما إذا لم تتعدد الأنشطة داخل المنظمة أي أن المنظمة تعمل في مجال واحد فقط، فهذا يعني أن الاستراتيجية على مستوى المنظمة وعلى مستوى وحدة النشاط الاستراتيجي تكوّن استراتيجية واحدة. وتقع مسؤولية الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدة النشاط الاستراتيجي على عاتق مديري الأنشطة الرئيسية في المنظمة.

الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي:

تحدد الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى الخطط والاستراتيجيات اللازمة لإدارة الوظائف الفرعية داخل النشاط، وهي لازمة لتدعيم وتقوية استراتيجية النشاط وصبغها بالصبغة العملية لتحقيق الاستراتيجية العامة للمنظمة. وعادةً ما تميل المنظمات إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكلٍ من الشؤون المالية، والموارد البشرية، حيث تمثل هذه الوحدات الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي، ويعتبر مديروها مسئولون عن الاستراتيجيات الوظيفية كلٌ على حسب وظيفته.

مراحل الإدارة الاستراتيجية:

تعددت النماذج التي تناولت مراحل الإدارة الاستراتيجية، فهنالك من يسبق الإدارة الاستراتيجية بمراحل تحليلية مختلفة وهنالك من يُضَمِنها هذه الجوانب التحليلية، إلا أن معظم الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية قد اتفقوا على أن الإدارة الاستراتيجية تشتمل على مكونات أساسية وهي: صياغة الاستراتيجية – تنفيذ الاستراتيجية – وتقويمها، في حين اختلفوا بشكلٍ أو بآخر على المكونات الفرعية لكل مكون أساسي. ولتوضيح هذه المراحل ومكوناتها سنتناولها بالتفصيل على النحو التالي:

مرحلة صياغة الاستراتيجية:

تتم صياغة الاستراتيجية في ضوء تحديد رسالة المنظمة، ويراعى في ذلك المتغيرات في كلٍ من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية أي أن هذه المرحلة تتضمن مجموعة من الأنشطة تتمثل في تحديد رسالة المنظمة، وأهدافها الاستراتيجية، والسياسات، والخطط الاستراتيجية، بالإضافة إلى تحليل وتقييم البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، وتحديد البدائل الاستراتيجية، تقييم واختيار البدائل الاستراتيجية وفيما يلي توضيح هذه الأنشطة:

1- **تحديد رسالة المنظمة:**

وهي عبارة عن بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المنظمة وطبيعة النشاط الذي تمارسه وتمثل الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها، وهي تختلف عن غرض المنظمة والذي يعبر عن الدور المتوقع من المنظمة في مجتمعها، وتعتبر عملية صياغة الرسالة عملية صعبة وتستغرق وقت طويل لكنها ضرورية حيث أنها توفر للمنظمة أساس جيد للتحفيز وتخصيص مواردها المختلفة بطريقة أكثر كفاءة، كما تساهم في بناء لغة واحدة ومناخ مناسب داخل المنظمة، وتضع أساس جيد لبلورة أهداف محددة بوقت وتكلفة ومستوى جودة محدد، ولتحقيق هذه المزايا من الرسالة لابد أن تتوفر بها الخصائص الأساسية التالية:

- أن تعبر عن فلسفة المنظمة وما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً بصورة شاملة وواقعية.
- أن تتطابق مع غايات المنظمة وأهدافها الاستراتيجية.
- قدرتها على خلق حالة من التكامل بين أجزاء المنظمة ومكوناتها.

أهمية وضع رسالة واضحة:

يرجع اهتمام الشركات بتحديد رسالتها لعدة أسباب منها:

- ضمان الإجماع على غايات وأغراض واحدة للتنظيم.
- بناء أسلوب وطابع عام، ومناخ تنظيمي موحد.
- تسهيل عملية ترجمة الأهداف إلى أعمال تحتوي على مهام وأنشطة.
- الإمداد بالأسس الواضحة والمعايير المحددة لعملية الاختيار الاستراتيجي.

2- **تحديد الأهداف الاستراتيجية:**

تمثل هذه الأهداف النتائج التي تصبو المنظمة إلى تحقيقها في المستقبل، ومن الأمثلة عليها: وصول خدمات المنظمة إلى جميع مناطق الدولة، تطوير العاملين، زيادة الإنتاجية إلى مستوى معين. ويفضل أن تكون هذه الأهداف محددة ويمكن قياسها وتحقيقها أي تتسم بالواقعية والانسجام مع الأهداف الأخرى للمنظمة كالأهداف قصيرة الأجل. ولكن في القطاع الحكومي وضع الأهداف الاستراتيجية يعتبر عملية صعبة ؛ حيث أنها تحتاج إلى نظرة مشتركة أو اتفاق لما سوف تكون عليه المنظمة مستقبلاً.

السياسات: وهي "مجموعة من المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل والمحددة سلفاً بمعرفة الإدارة، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف". ومن المهم أن ننظر إلى السياسات من خلال ثلاث مستويات أساسية وهي: المنظمة، وظائفها، وعملياتها. أي أن السياسات قد تكون على ثلاثة أنواع: النوع الأول يمثل السياسات على مستوى المنظمة وتتضمن السياسات التي تعكس رسالة المنظمة كما أنها تستخدم كمرشد لتقييم استراتيجيات المنظمة، أما النوع الثاني فهو يشمل السياسات الوظيفية وهي التي تتعلق بالنشاطات والأعمال داخل إدارات المنظمة وتتصف بأنها على درجة عالية من التفصيل والتحديد، أما النوع الأخير فهو يمثل السياسات التشغيلية التي تهتم بالقرارات التي تتعلق بالعمليات اليومية للمنظمة.

الخطط الاستراتيجية: وتعرف بأنها "الخطة الشاملة التي تحدد كيفية إنجاز أهداف المنظمة ورسالتها" وتصنف حسب البعد الزمني المرتبط بها فالخطة قصيرة المدى توضع لإنجاز هدف قصير المدى بينما توضع خطة متوسطة المدى أو طويلة المدى لإنجاز هدف متوسط المدى أو طويل المدى فلابد أن يتم التخطيط على أساس الأهداف الاستراتيجية وليس العكس، فالتخطيط يحدد الكيفية التي تؤدي بالوسائل لبلوغ الهدف.

3- دراسة وتحليل البيئة الخارجية:

تتألف البيئة الخارجية لأية منظمة من أعداد غير محدودة من المتغيرات الكامنة خارج نطاق المنظمة والتي تتفاعل مع عملها وتؤدي إلى دعمه أو عرقلته وسنستعرض أربعة متغيرات أساسية تكوّن في مجموعها المحاور الأساسية للبيئة الخارجية، وما يهمنا هو آثار هذه المتغيرات البيئية على الإدارة الاستراتيجية وهي "المتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية" وتأثير هذه المتغيرات يختلف باختلاف طبيعة وأنواع المنظمات القائمة في البيئة وفيما يلي توضيح موجز لهذه المتغيرات:

- **المتغيرات الاقتصادية:** تشتمل على الإطار الاقتصادي العام للدولة، بما في ذلك نوع التنظيم الاقتصادي والملكية الخاصة والعامة، بالإضافة إلى السياسات المالية.
- **المتغيرات السياسية:** وتوضح درجة الاستقرار السياسي ومدى تدخل الحكومات في ميادين الأعمال وتأثيرها على أداء المنظمات.
- **المتغيرات الاجتماعية**: وتتكون من التقاليد، والقيم الأخلاقية للأفراد في مجتمع المنظمة، دور المرأة في المجتمع، وارتفاع مستوى التعليم.
- **المتغيرات التكنولوجية:** وتشمل كلٍ من التغيرات التي تحدث في البيئة الفنية والتغيرات الحديثة في التقنية، كزيادة الاعتماد على الحاسبات الآلية.

ونظراً لتأثير هذه المتغيرات على أداء المنظمة، فلابد أن يقوم المسئولون عن الإدارة الاستراتيجية بجمع البيانات المتكاملة عن المتغيرات في البيئة الخارجية بصفة مستمرة، من حيث نوعها وتحديد أسلوب جمعها وكيفية الحصول عليها (من مصادر داخلية أم خارجية) ومن ثم تنظيمها وتحليلها؛ لاكتشاف الفرص المتاحة أمام المنظمة، والتهديدات التي تواجهها، ويقصد بالفرص تلك الظروف المحيطة بالمنظمة في فترة زمنية محددة والتي تعمل المنظمة على استغلالها للقيام بأعمالها وتحقيق أهدافها، أما التهديدات فتمثل الأحداث المحتملة والتي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطراً أو آثار سلبية للمنظمة.

4- **دراسة البيئة الداخلية:**

الهدف الرئيسي لدراسة البيئة الداخلية للمنظمة هو تحديد العوامل الاستراتيجية فيها، ومن ثم تقييمها لمعرفة نواحي القوة والضعف في المنظمة أي تحديد العوامل التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة للمنظمة ويقصد بها الخصائص التي تعطي المنظمة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة لديها وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية بالإضافة إلى تشخيص العوامل التي يستوجب استبعادها أو معالجتها باعتبارها تمثل نقاط ضعف في المنظمة ويقصد بها المؤشرات التي تدل على نقص في إمكانات المنظمة (الدوري، 2005م: 139، 155).

ومن الممكن تصنيف البيئة الداخلية إلى ثلاثة محاور أساسية هي: الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية السائدة، والموارد والإمكانات المتاحة لديها، **وفيما يلي توضيح هذه المحاور:**

- **الهيكل التنظيمي:** حيث يمثل مجموعة من العلاقات التنظيمية والأعمال والمهام المرتبة وفقاً لمستويات إدارية، أي أنه يحدد المسؤوليات والصلاحيات وينظمها بحيث تتوجه الجهود الجماعية باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.

كما أن الهيكل التنظيمي في المنظمة يعتبر عامل متغير، يتغير بناءً على متطلبات الاستراتيجية أي أنه يتبع الاستراتيجية وعندما يكون هنالك عدم توافق بينهما، فإن الهيكل التنظيمي لابد أن يُغير ليكون أكثر توافقاً مع الاستراتيجية فأي تغيير فيها يؤدي إلى تغيير مماثل في الهيكل.

- **الثقافة التنظيمية:** وتشكل مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة التي تكوّن بمجملها معايير السلوك المقبول وغير المقبول داخل المنظمة. فالثقافة التنظيمية تتبع الاستراتيجية فلابد التأكد من أن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة لا تتعارض مع الاستراتيجيات الجديدة التي سيتم صياغتها، والعمل على إحداث التغيير فيها إذا لزم الأمر لتصبح أكثر توافقاً مع متطلبات الاستراتيجية التي سيتم تبنيها.

- **الموارد المتاحة:** إن من المسلمات الأساسية في الإدارة الناجحة أن يتركز اهتمام المدراء الاستراتيجيين على خلق حالة من التوازن بين الخطط الاستراتيجية وبين الموارد المتاحة لدى المنظمة لتنفيذ تلك الخطط فالموارد المتاحة تمثل المزيج من الإمكانات المالية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية والإمكانات ذات الصلة بالبحث والتطوير المتوفرة للمنظمة.

فنجد أن البنية التحتية للإدارة الاستراتيجية تعتمد على التحديد الدقيق للعوامل الاستراتيجية في البيئتين الداخلية والخارجية، فهي تشكل المدخلات الأساسية للإدارة الاستراتيجية والتي تستمد من نقطة توازن استراتيجي بين قدرة المنظمة على اقتناص الفرص وتحييد المخاطر في بيئتها الخارجية وبين عوامل القوة والضعف في بيئتها الداخلية.

5- **تحديد البدائل الاستراتيجية:**

بعد دراسة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية الخاصة بالمنظمة، يتم تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المنظمة، والتي تعبر عن الوسائل المتوفرة للمنظمة والتي عن طريقها تأمل في تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المستويات المختلفة.

وهنا لابد من التعرف على العوامل التي تؤخذ في الاعتبار عند المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية، كذلك التعرف على أهم البدائل الاستراتيجية أمام المنظمة.

العوامل التي تؤخذ في الاعتبار عند المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية:

تتعد العوامل الواجب دراستها وتحليلها لاختيار الإستراتيجية المناسبة لظروف وإمكانات المنظمة، **ومن أهم هذه العوامل:**

1- الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها.

2- القيود الخاصة بالفرص والمخاطر البيئية.

3- القيود الخاصة بنواحي القوة والضعف المتعلقة بالمنظمة.

4- قيم الإدارة وأخلاقياتها، والمهارات الإدارية والتنظيمية المتاحة.

أنواع البدائل الاستراتيجية:

أولاً: الإبقاء على الوضع الحالي:

تمثل الإستراتيجية التي تستمر الشركة من خلالها في خدمة عملائها بنفس الأسلوب الذي كان متبعا في الماضي.

ومن أهم المبررات لإتباع إستراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي:

- الرغبة في النمو التدريجي.
- قناعة أصحاب المنشآت بمستويات أرباح متواضعة.
- تجنب المخاطر المترتبة على النمو والتوسع.
- ضعف الإمكانات المتاحة للمنظمة.
- عدم توفر الخبرات والمهارات الإدارية ذات الخبرة.
- القيود البيئية (السكان- الموارد الطبيعية- التكنولوجيا...الخ).

ومن أهم المخاطر التي تتعرض لها المنظمات التي تتبع إستراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي:

- التغير في الظروف والعوامل الطبيعية.
- تسرب الكفاءات والمهارات البشرية.

ثانياً: استراتيجيات النمو والتوسع:

وبشكل عام فإن النمو والتوسع يساعد على تحقيق العديد من المزايا أهمها:

- قدر أكبر من الأرباح.
- مكانة أقوى للمنظمة.
- التمتع باقتصاديات الحجم الكبير.
- إمكانية السيطرة والنجاح في الأجل الطويل.

ويمكن أن يتم النمو من خلال عدة استراتيجيات، منها:

أ) إستراتيجية التركيز:

وتشير هذه الإستراتيجية إلى تركيز إمكانات المنظمة في مجال محدد تتخصص فيه، مثل: إنتاج نوع واحد من المنتجات أو التخصص في خدمة شريحة معينة من العملاء أو خدمة سوق معين...الخ.

وتتيح إستراتيجية التركيز للمنظمات التي تنتهجها العديد من المزايا أهمها:

- الاستفادة بمزايا التخصص: وذلك فيما يتعلق بتخفيض التكاليف وإتقان الإنتاج... الخ.
- القدرة على التجديد والتطوير.
- اكتساب المزايا التنافسية العالية: نتيجة زيادة الكفاءة في العمليات الإنتاجية.

ب) إستراتيجية التنويع:

تستخدم إستراتيجية التنويع من أجل زيادة واتساع فرص الشركة وذلك عن طريق إضافة أسواق أو منتجات أو خدمات أو مراحل إنتاجية جديدة.

ثالثاً: إستراتيجية الانكماش:

تعد هذه الإستراتيجية البديل الثالث من البدائل الإستراتيجية المتاحة، فالشركات التي تطبق هذه الإستراتيجية تقلل من آفاق تعاملاتها وأعمالها بطريقة معينة. وقد تأخذ إستراتيجية الانكماش أحد الأشكال التالية:

أ) إستراتيجية تخفيض حجم العمليات:

تقوم الشركة التي تتبع هذه الإستراتيجية إما بإلغاء بعض الوحدات الإنتاجية أو تخفيض معدلات إنتاج الوحدات الحالية.

ب) استراتيجيه الاستسلام لشركة أخرى:

يتم إتباع هذه الإستراتيجية عندما تبيع الشركة معظم إنتاجها لعميل واحد يقو هو بتسويقها وتتخلص هي من تكاليف التسويق.

ج) إستراتيجية التحول لنشاط آخر:

وتشير هذه الإستراتيجية إلى التحول من نوع معين من الأعمال إلى نوع آخر مختلف في خصائصه وأبعاده عما كانت تمارسه الشركة من عمليات.

د) إستراتيجية التصفية وبيع الأصول:

تشير هذه الإستراتيجية إلى إنهاء أعمال الشركة بحيث تغلق أبوابها، وتصفي أعمالها وتبيع أصولها، وعادة ماتعتبر التصفية البديل الأخير أمام الشركة.

6- تقييم واختيار البدائل الاستراتيجية:

ففي هذه الخطوة يتم مقارنة كل البدائل المتاحة والتي تم تحديدها في الخطوة السابقة، مع كل هدف من الأهداف الاستراتيجية، كذلك مع اتجاهات المديرين تجاه المخاطرة، سهولة الحصول على الموارد، والوقت اللازم للتنفيذ، ولكن نتيجة لصعوبة توفر معايير حساسة للحكم على البدائل كما هو في القطاع الخاص مثل: العائد على رأس المال، فلذلك تقييم البدائل واختيارها يعتمد في القطاع العام على التقدير الشخصي. وبناءً على هذه المعايير تتم المقارنة بين البدائل الاستراتيجية لتحديد مزايا وعيوب كل بديل ومن ثم اتخاذ القرار حول البديل الاستراتيجي المناسب والذي يحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، والبديل المختار يعرف بالاختيار الاستراتيجي.

مرحلة تنفيذ الاستراتيجية:

بعد اكتمال صياغة الاستراتيجية يتجه اهتمام الإدارة العليا بعملية التنفيذ وإمكانية تفاعلها واتساقها مع الاستراتيجية الموضوعة، وتعتبر مرحلة التنفيذ من أهم مراحل الإدارة الاستراتيجية حيث إن التنفيذ غير الفعال للخطط والسياسات يؤدي إلى الفشل، بينما التنفيذ الصحيح والفعال يؤدي إلى التعويض عن التخطيط غير المناسب (الدوري، 2005م: 295). فمن خلال هذه المرحلة يجب أن تتحول استراتيجية المنظمة إلى أفعال ملموسة ذات نتائج لها دلالتها، و إلا انتهت جميع الأنشطة المكونة للإستراتيجية الإدارية دون جدوى للمنظمة، ولإنجاز ذلك لابد من تحديد الأهداف السنوية، وضع البرامج الزمنية، وتخصيص الموارد اللازمة لتطبيق الاستراتيجية، بالإضافة إلى تحديد الإجراءات التنفيذية. وفيما يلي توضيح موجز لهذه الخطوات:

- **تحديد الأهداف السنوية:** يتم تحديدها بطريقة لا مركزية، إذ ترتبط بصورة مباشرة بكل مدير من مديري قطاعات وإدارات وأقسام المنظمة. وبناءً على هذه الأهداف يتم توزيع وتخصيص الموارد، حيث أنها تحدد الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام، وتمثل المحدد الرئيسي لمدى التقدم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، إلا أن ذلك يتطلب التنسيق بين الأهداف السنوية والأهداف الاستراتيجية.

- **وضع البرامج الزمنية:** تتضمن هذه البرامج الأهداف السنوية التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها في ضوء الخطة الاستراتيجية، والموارد اللازمة لها، والأنشطة الواجب القيام بها والزمن الذي يجب البدء والانتهاء فيه من هذه الأنشطة، والمسئولون عن تنفيذها.

- **تخصيص الموارد اللازمة:** من المهم التأكيد على أن تنفيذ الاستراتيجية لا يقتصر على استغلال موارد المنظمة فحسب بل على حمايتها وتنظيمها وتوجيه استخدامها، وكيفية توزيعها على البرامج والمشاريع باعتبارها نظماً جزئية تعمل على المساهمة في تنفيذ الاستراتيجية. فلا بد من تصنيف الموارد ؛ لمعرفة القدرة التنظيمية والممهدة لتنفيذ الاستراتيجية حيث إن التنفيذ يتأثر بالموارد المتوفرة والقدرات المتاحة الفعلية والاحتمالية للمنظمة.

- **تحديد الإجراءات التنفيذية:** حيث تمثل الإجراءات "نظام يتكون من خطوات متتابعة تحدد طريقة أداء مهمة أو وظيفة معينة وتصف بالتفصيل الأنشطة المختلفة التي يجب أدائها لإنجاز برامج المنظمة.

أي أن وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ يتطلب توفر العناصر التالية:

- وجود هيكل تنظيمي ملائم (بناء هيكل جديد، تدريب، توفير الموارد البشرية، تعديل الهيكل الحالي...).

- ملاءمة الاستراتيجيات للسياسات الحالية أو تعديل السياسات التي تتعارض مع الاستراتيجيات الموضوعة.
- وضوح في مسؤوليات الإدارات عن تنفيذ الاستراتيجية.

مرحلة تقييم الاستراتيجية:

في هذه المرحلة يتم تحديد مدى مساهمة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً في مرحلة الصياغة الاستراتيجية، والتأكد من أن الأداء الفعلي يتماشى مع الأداء المخطط له في الخطط الاستراتيجية، ويتم تقويم الاستراتيجية **من خلال اتباع الخطوات التالية:**

- **وضع معايير للأداء:** أي تحديد نقاط أساسية يتم من خلالها تقييم موقف الاستراتيجية، وتعد هذه المعايير المقياس الذي يتم الحكم على مستوى الأداء من خلالها.
- **مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعة:** حيث يتولى المديرون مسئولية تقييم مدى الانحراف عن المعايير الواردة في الخطوة رقم (1)، وإذا ما اتضح أن مستوى الأداء عالي فقد ترى الإدارة أنها قد وضعت معايير ذات مستوى أدنى مما ينبغي، الأمر الذي يترتب عليه النظر في رفع مستوى تلك المعايير خلال الفترات التالية، أما إذا كانت مستويات الأداء منخفضة، فإنه يتعين على المديرين تحديد الأسباب التي

أدت إلى وجود انحراف، ومن ثم يتخذون قراراً يتعلق بالإجراءات التصحيحية (هل وجونز، 2001م: 635).

- **اتخاذ الإجراءات التصحيحية:** وتأتي هذه الخطوة بهدف تصحيح الأخطاء، ومعالجة أسباب القصور والانحراف في أداء الأعمال التي تم اكتشافها في الخطوة رقم (2) ليتناسب الأداء الفعلي مع معايير الأداء.

فنجد أن تقويم الاستراتيجية يعتمد على قدرة المنظمة على تحديد ما ترغب في قياسه، والمعايير التي سيتم القياس بناءً عليها ؛ لذا لابد أن تكون المعايير واضحة ومحددة لتُمكننا من تقييم الأداء، وتحديد الانحرافات، ومن ثم تحديد كيفية تصحيحها.

المعوقات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية:

تتعدد المعوقات التي تحد من تطبيق الإدارة الاستراتيجية، ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع: المعوقات التي تواجه مرحلة صياغة الاستراتيجية، المعوقات التي تواجه مرحلة تنفيذ الاستراتيجية، والمعوقات التي تواجه مرحلة تقويم الاستراتيجية.

أولاً: المعوقات التي تواجه مرحلة صياغة الاستراتيجية:

تواجه صياغة الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية عدد من المعوقات، والتي من أهمها:

1- تعدد أهداف المنظمات الحكومية، بالإضافة إلى عدم تحديدها بشكل واضح ودقيق وجمودها وعدم تطويرها من وقت لآخر، للاستجابة إلى التغيرات في البيئة الخارجية.

2- الاهتمام بالأهداف قصيرة الأجل أكثر من الاهتمام بالأهداف طويلة الأجل.

3- نقص الكفاءات الإدارية المحترفة، التي تمتلك القدرة على التفكير الاستراتيجي؛ مما يؤثر سلباً على تحليل البيانات التي تم جمعها عن المتغيرات في كلٍ من البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة والبيئة الداخلية.

4- قيام المشرع بوضع رسالة وأهداف واستراتيجيات المنظمة الحكومية، وبالتالي انحصار دور الإدارة في عملية التنفيذ والتطبيق.

ثانياً: المعوقات التي تواجه مرحلة تنفيذ الاستراتيجية:

تواجه مرحلة تنفيذ الاستراتيجية بعض المعوقات التي تؤثر على فاعلية التنفيذ ؛ لذا لا بد من الإشارة إلى هذه المعوقات، لمحاولة تجنبها والتي من أهمها:

1- وجود الهيكل التنظيمي البيروقراطي، قد يصعب انتقال المعلومات من المستويات الدنيا إلى الإدارة العليا.

2- قلة الموارد المتاحة للمنظمات لما يتطلبه تنفيذ الاستراتيجية، كالنقص في القدرات المالية المتاحة في المنظمة ؛ مما يؤدي إلى عدم قدرتها على تنفيذ البدائل التي تم اختيارها في مرحلة الصياغة.

3- وجود الصراع أو التعارض في مصالح الأفراد أو الإدارات وتنافسها على الموارد المحدودة.

4- ثقافة المنظمة قد تصبح عدوانية تجاه الاستراتيجيات الجديدة ؛ لرغبتها الإبقاء على الوضع الحالي.

5- شيوع النمط الإداري على النمط القيادي في المنظمات الحكومية ؛ مما يؤثر سلباً على تنفيذ الاستراتيجية، فالإداري يركز على إنجاز العمل وفق آلية محددة، أما القائد فهو يتجه نحو التأثير على أفراد المنظمة من خلال تحفيزهم وإقناعهم بأهمية تركيز الجهود وتوجيه الموارد بما يمكن من تنفيذ الخطط الاستراتيجية التي تم إعدادها.

ثالثاً: المعوقات التي تواجه مرحلة تقييم الاستراتيجية:

يواجه تقويم الاستراتيجية في المنظمات الحكومية عدد من المعوقات، والتي من أهمها:

1- صعوبة وضع مقاييس كمية لقياس الأهداف في المنظمات الحكومية ؛ نظراً لطبيعة أهدافها النوعية.

2- تركيز العمليات الرقابية على المدخلات بدلاً من الاهتمام بنفس الاتجاه على المخرجات ؛ لسهولة قياس المدخلات مقارنةً بالمخرجات.

3- صعوبة قياس نتائج بعض السياسات نتيجة عدم إمكانية تطبيق بعض المعايير الكمية والاقتصادية على بعض الخدمات المقدمة من هذه الأجهزة.

4- صعوبة الحصول على المعلومات الصحيحة والدقيقة من مصادرها أو الأجهزة الإدارية المتوفرة لديها.

5- ضعف أو عدم وجود علاقة بين المكافآت والعقوبات وبين الأداء ؛ مما يجعل من الصعوبة بمكان تصميم نظام كفء للتغذية العكسية يتصف بالموضوعية وبالتالي استناد التقويم إلى الحكم الشخصي.

وأخيراً فإن محاولة تجنب هذه المعوقات، والعمل على التقليل من آثارها السلبية يساعد بلا شك على تحسين الإدارة الاستراتيجية سواءً من ناحية الممارسة - كعملية - أو من ناحية النواتج التي تتمثل في الاستراتيجيات بالإضافة إلى التنفيذ والتقويم.

عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية:

لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية بنجاح، يستوجب توفر عدد من العوامل، والتي من أهمها:

1- **توافر التفكير الاستراتيجي:**

حيث يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الاستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق. فالتفكير الاستراتيجي لا يقتصر على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث، وإنما هو استخدام مناظرات نوعية لغرض تطوير أفكار خلاقة جديدة. وقد ذكر المغربي (1999م) أن من أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي توافر المهارات التالية لديهم:

- القدرة على تحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر، حيث تمثل الفرص ميزة متاحة يمكن الاستفادة منها، بينما تمثل المخاطر محددات أو معوقات تواجه المنظمة، ونظراً لإحساسه بأهمية استشراف المستقبل فنجده يحاول التنبؤ بالفرص والمخاطر المستقبلية وكيفية التعامل معها.

- القدرة على اختيار الاستراتيجية المناسبة، فالمدير الاستراتيجي يقوم بحصر الاستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي، ويقيم كل استراتيجية من خلال تناوله لمزايا وعيوب ومبررات تطبيق كلٍ منها بما يساهم في حسن اختياره لأفضلها.

- القدرة على تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة، فالمدير الاستراتيجي يجب أن تكون لديه القدرة على تخصيص موارد المنظمة، بالإضافة إلى تحديد الموارد والإمكانات التي ينبغي توافرها مستقبلاً لتحقيق أهداف التنظيم.

- القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، فالقرار الاستراتيجي يتميز عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يجب تغطيته.

2- **توفر نظم المعلومات الاستراتيجية:**

فالمعلومات لها دور أساسي في كافة مراحل الإدارة الاستراتيجية، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثلاً تدعم جهود المديرين الاستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات، كما أنها تساهم في تنفيذ الاستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها. ولتحقيق الاستفادة المثلى من تلك المعلومات لابد أن يتسم نظام المعلومات الاستراتيجي بدقة المعلومات وشموليتها وتوافرها في الوقت المناسب. وهذا يتطلب توفر الحاسب الآلي والاعتماد عليه في تخزين أكبر كم من البيانات المتشابكة والمعقدة وحفظها وإجراء كافة عمليات التحليل والبرمجة لتلك البيانات بما يتيح الاستفادة منها في أي وقت لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

3- **توفر نظام للحوافز:**

يهدف نظام الحوافز عادةً إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الاستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المنظمة الذين يقومون بالتنفيذ، فلابد أن يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعالة مع استراتيجية المنظمة على المستويات الإدارية المختلفة ؛ ولتحقيق ذلك لابد من تصميم نظام محكم وعادل للمكافآت والحوافز بحيث يؤدي دوراً محفزاً ومشجعاً لمكافأة الأداء المرغوب فيه.

4- **توفر نظام مالي:**

يجب أن يكون لدى المنظمة نظام جيد للإدارة المالية، فإذا لم يكن متوفر فيفضل أن يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق الإدارة الاستراتيجية، حيث أنها تتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة.

5- **توفر التنظيم الإداري السليم:**

ينبغي توفر تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع متغيرات الاستراتيجية واستيعاب الأهداف الاستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك، بالإضافة إلى وجود النظم والإجراءات السليمة التي تسهل أسباب العمل بدل تعقيده أو تعطيله.





Arab
group

الوحدة الثالثة

التفويض وإعداد الصف الثاني

ليس التفويض سوى مهارة سهلة وفعّالة من شأنها توفير الكثير من وقتك. وستساعدك هذه الوحدة على معرفة أهمية التفويض في إدارة الوقت.

- لماذا نفوّض...؟
- معوّقات التفويض.
- أنواع التفويض.
- ما موقفك من التفويض.....؟

لماذا نفوّض....؟

- لتوفير الوقت.
- لتحفيز وتدريب المرؤوسين.
- لبناء منشأة قويّة.

ما هي معوّقات التفويض؟

- عدم الثقة بأداء المرؤوسين.
- ضيق الوقت.
- إحساس المرؤوسين بعدم قدرة المدير.
- الخوف من أن يحتل المرؤوس منصب المدير.

أولا: عدم الثقة بأداء المرؤوسين: ما هو الحل؟

- أبدأ بتفويض المهام السهلة.
- قم بشرح تفاصيل العمل وبوضوح.
- حدد معايير الأداء المطلوبة من البداية.

ثانياً ضيق الوقت: ما هو الحل؟

- قم بتفويض الأعمال المتكررة.
- حاول تفويض الأعمال نادرة التكرر شيئاً فشيئاً.

ثالثاً إحساس المرؤوسين بعدم كفاءة المدير: ما هو الحل؟

- تأكد من تفهّم مرءوسيك بأنك تؤدي العمل من خلالهم.
- شجّع مرءوسيك على تحمّل المسئوليات وتقبلها.

- فوّض قدر المستطاع.
- راقب مراحل العمل عن كثب.
- وجه مرءوسيك باستمرار لتكسب ثقتهم.

رابعاً الخوف من أن يحتل المرؤوس منصب المدير:ما هو الحل؟

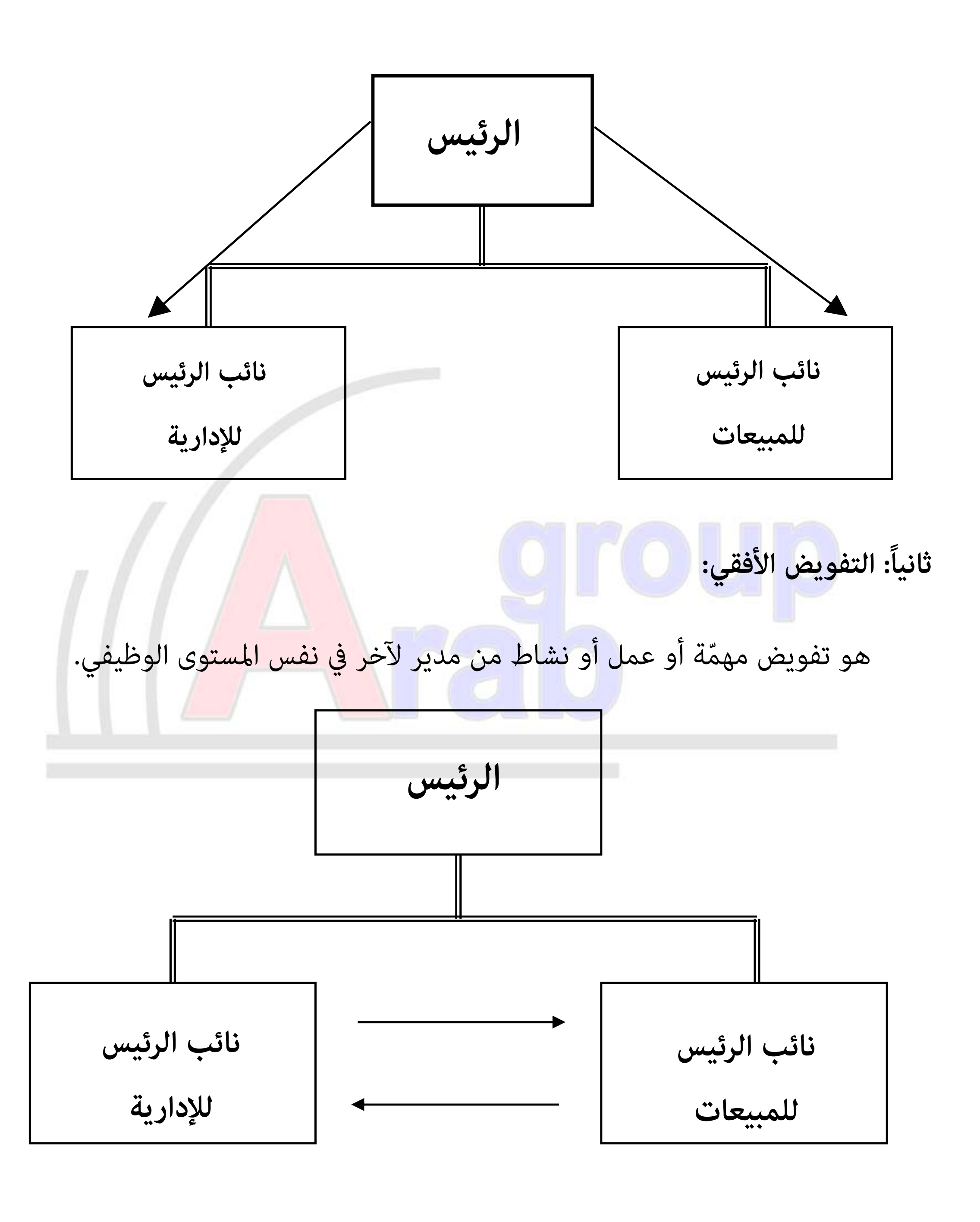
- أبلغ مديرك المباشر برغبتك في تفويض بعض الأعمال إلى مرءوسيك.
- احصل على ضمان من رئيسك بقبول هذا الأمر.
- فوّض قدر الإمكان لتتيح لنفسك الوقت الكافي للتجديد والابتكار.

أنواع التفويض:

1- التفويض الرأسي.
2- التفويض الأفقي.
3- التفويض المعكوس.

أولا: التفويض الرأسي:

وهو تفويض مهمة أو عمل أو نشاط من الرئيس إلى أحد مرءوسيه.

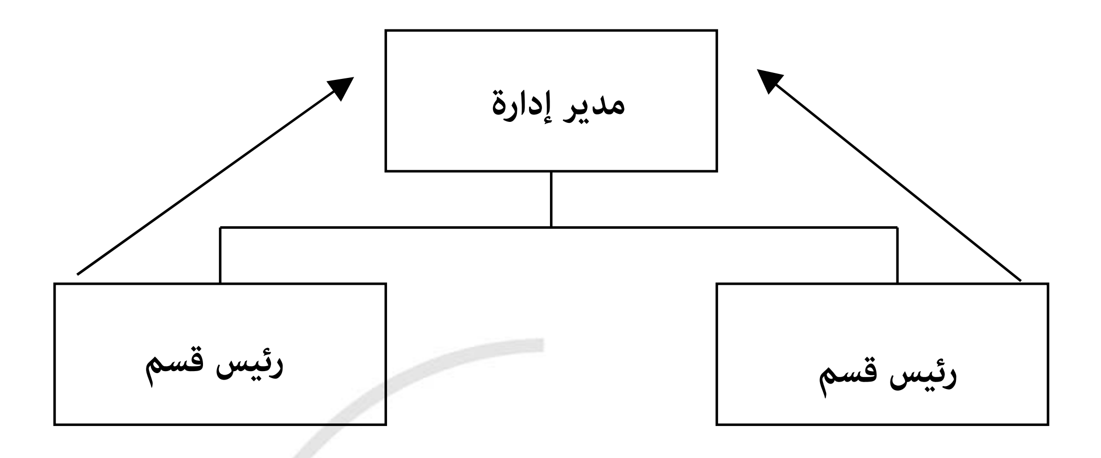


ثانياً: التفويض الأفقي:

هو تفويض مهمّة أو عمل أو نشاط من مدير لآخر في نفس المستوى الوظيفي.

ثالثاً: التفويض المعكوس:

وهو تفويض مهمة أو عمل أو نشاط من أحد المرءوسين إلى رئيسه.



الحلول المناسبة لمشكلة التفويض المعكوس:

- وجوب متابعة المديرين بشكل مستمر لهذا النوع من التفويض.
- لا تقبل هذا النوع من التفويض مهما كانت الأسباب ويكتفي بمساعدة وتدريب المرؤوسين على العمل.

كيف تتمكن من التفويض بفعاليّة...؟

- حدد النشاطات التي تنوي تفويضها.
- حدد الأشخاص الذين ستحمّلهم مسئوليّة التفويض.
- حدد مواعيد الانتهاء من العمل.

- ضع ضوابط وأساليب رقابيّة للعمل المفوَّض.
- قم بالإشراف المباشر المستمر.
- تابع تنفيذ العمل.

لإعداد الصف الثاني يجب أن تكون قائدا يقوم بالتفويض:

لا يهم في أي موقع أنت فيه في الحياة الآن، التحلي بمهارات قائد مجموعة العمل هي التي تساعدك في مواجهة أي صعوبة قد تواجهها. إن الأشياء المكتسبة من هذه المهارات في التعامل مع المواقف الصعبة لا تقدر بثمن.

وخلافا للرأي العام، فإن مهارات القائد ليست فقط خاصة للأشخاص القياديين في رأس العمل. إن تعريف القيادي ليس مقتصرا على القادة فقط للإداريين الكبار في المراتب العليا، ولا على الرؤساء الكبار، والضباط العسكريين ولا على السياسيين. أي شخص يمكنه ان يكون قائد على نفسه وبإرادته، وأي حالة ووضع في الحياة تحتاج إلى القائد الجيد الذي يعرف كيف يتعامل معها.

بعض الأشخاص تولد شخصية القيادة معهم، هؤلاء يمكنهم من التأثير وبث روح التنافس في الآخرين بطرق سهلة وبدون أي صعوبة. لديهم روح وخصائص القيادة، والقيادة تأتي تلقائيا لهم. هذا لا يعني بأي حال من الأحوال أن هذه الصفات لا يمكن أن تكتسب عن طريق التدريب والقراءة والتطوير حتى تصبح إلى درجة الإتقان والكمال، مثلها مثل أي شيء أخر في الحياة.

الذي تحدد الفوارق بين القائد الجيد والقائد السيء هي وجود العناصر الجيدة والصحيحة في القائد وكيفية التعامل مع الاحداث بطريقة إيجابية. هناك الكثير من الصفات التي تتطلب لكي تكون قائد ناجح. لذلك سوف نركز في هذا الموضوع على بعض النقاط لمهمة.

صفات هامة للقائد:

1- **أن يكون متحدث جيد** :

التحدث والاتصال والاستماع من النقاط المهمة الرئيسية للقائد الناجح إن لم تكون في المرتبة الأولى من حيث الأهمية. إن القائد الناجح يجب عليه معرفة كيفية التحدث مع الآخرين وليس فقط مع الفريق الذي يعمل معه ولكن حتى مع الأطراف الخارجية أيضا.

لذلك فالسؤال المهم "ماذا يعني أن تكون متصلاً أو متحدثاً جيدا؟ المبتدئين يتوقعون أن القائد الجيد يجب عليه قول ما يجب عليه قوله، وليس ما يرغب. القائد الجيد يجب أن يقول ما تتطلبه الحقيقة ان تقال بمثل ما هي، دون أن يغلف كلامه بالسكر والعسل لمراضاة أي طرف أو الخوف من جرح مشاعر البعض.

القائد الناجح يعرف ماذا يقول للحصول على أفضل ما عند الغير وخاصة الفريق أو المجموعة. المدرب مثلا لا يمدح اللاعب النجم في الفريق بعد مباراة مثيرة قد فازوا بها، هذا العمل يجعل اللاعب النجم يستمر في بذل مجهول اكبر

في التمارين والتدريبات ليطور أكثر من مهاراته، والعكس في حالة الخسارة فعلى المدرب أن يشد من أزر اللاعب النجم في حالة الخسارة ويقوى من عزيمته.

ينتقد عندما يكون ضروريا، ويستحسن ويقدم الدعم وخاصة المعنوي عندما يحين وقته، ويشجع ويعطي التشجيع عندما يتوجب ذلك وفي كل الأحوال الاستماع لما يقوله الأعضاء لما يقولونه. القائد الناجح بمثل ما لديه من صفات التحدث يجب أن تكون لديه صفة الاستماع الجيد.

2- **اتخاذ القرار** :

من إحدى المهام للقائد الناجح هي اتخاذ القرار وتفعيله والاتجاه به إلى الاتجاه الصحيح لبقية الأفراد، واتخاذ القرار يعتمد لنجاحه إلى عدة أسباب منها:

أ - **التوقيت الصحيح:** اتخاذ القرار في الوقت الصحيح وعدم التسويف وعدم تضييع الوقت في التحليل واخذ الاعتبار في أي قرار يراد أن يتخذ.

ب- الحزم: هذا يعني أن أي قرار يجب أن يكون فعال وصارم ولوقت مناسب لمشاهدة نتائج له.

ج- المرونة : يجب إيجاد المرونة في اتخاذ سياق قرار بديل واتجاهه في حالة أن القرار الأساسي لا يسير كما هو مطلوب منه ولا يحقق الهدف.

أحيانا كثيرة لا تتوفر المعلومات الكافية في اتخاذ قرار ما، أحيانا الحكم عن طريق التحليل المنطقي مطلوبة. القائد الناجح يثق كل الثقة بالقرارات والأحكام الصادرة منه ويدفعها ليرى من خلالها النتائج.

ويبقى القول أن: الشجاعة لاتخاذ القرار هي الحصن المنيع للقائد الناجح.

3- **وضوح في الرؤية :**

من العناصر الرئيسية للقائد الناجح أن يكون له الرؤية الواضحة للأمور. والقائد بذلك يعرف ماذا يريد بالضبط، وهذه الرؤية الواضحة هي التي تحدد أن المجموعة تسير بالاتجاه الصحيح لها لهدف معين ومحدد، السفينة تحتاج إلى قبطان وقائد لها يعرف بالضبط إلى أين تتجه، ليس هناك أشياء سيئة بمثل عدم معرفة ما هو المنشود من المهمة ولا الهدف ولا الاتجاه، وكثرة تغيير هذه المعالم والاتجاهات يؤدي إلى نوع من الفوضى وعدم الرضي والإحباط "فالرؤية الواضحة تعطى الانطباع بالثبات والمصداقية والوضوح".

4- **المرونة والثقة بالغير :**

وهذا أيضا من العناصر المهمة للقائد الناجح فمفتاح نجاحه يعتمد على الثقة في الفريق ويعرف كيف يثق بهم ومن هم أتباعه خاصة. الرغبة في استخراج ما يهمهم إلى خارج السطح ومناقشتها وعدم إخفاء بعض الأمور المتعلقة بالعمل، كل هذه ليتأكد أن العمل يسير حسب ما هو مرسوم له، لا يوجد خطأ في فعل

هذا، وأحيانا كثيرة يفعلها القائد بالاجتماع مع الفريق بزيادة عن المعتاد، المهم أن يكون العمل واضح وفعال. نحن نعلم أن أي احد منا لا يستطيع أن يعمل ويتواجد في كل مكان وفي كل وقت، لذلك من مساوئ القائد عدم الثقة بالغير ويتواجد في كل مكان في نفس الوقت، والقائد الجيد يحب أن يثق بإفراد مجموعته وفي قدراتهم وكذلك يجب أن يعرف أن لكل واحد منهم الطريقة الخاصة به لأداء العمل، كما انه من المهم الثقة بالآخرين لأنه يعطيهم الدافع للاستقلالية بدلا من الاعتماد في أداء العمل على القائد في كل صغيرة وكبيرة. في هذه المرحلة يكون القائد لا يعوقه شيء في وضع الإرشادات والتوضيحات والإرشادات في جميع الأوقات لجميع أفراد فريق العمل.

ليس هذا فقط بل أن طاقم الفريق عندما يلمسون ويحسون بأن قائد الفريق لديه الثقة بهم، سوف ينعكس هذا على الجميع من ناحية الإنتاج والإبداع، ويعطيهم هذا نوع من الإيحاء الذاتي والإيمان بقدراتهم.

5- **القدوة من القائد :**

هذا القول بسيط في العموم ولكنه مهم جدا، حيث أن القائد في العمل يحتاج أن يكون عبرة لغيره في تطبيق جميع ما يحتاجه العمل من تحقيق النجاح. يتطلب هذا أيضا أن يكون القدوة في إعطاء العمل الوقت والجهد، بهذا يكون الجميع في الفريق قدوتهم هي القائد من حيث المثابرة والإخلاص لفعل الشيء نفسه، هذه الطريقة هي الطريقة المثلى عند القادة العظام على مر العصور لقيادة

الملايين من البشر، إن القائد يكون هو المسؤول عن النجاح كما هو مسئول عن الفشل وعدم لوم احد في طاقم الفريق لأي خطأ أو تقصير لأن هذا سوف يقلل من احترام الغير والطاقم له. كما إنعليه تحمل جميع الأخطاء مهما كانت وفي أي وقت.

6- **الانسجام والتلائم :**

للقيام بالانسجام وإعطاء الدافع من قبل القائد لفريق العمل، يجب عليه أن يكسب ثقتهم، ولا شيء يساعد في هذه العملية سوى الانسجام والتلائم مع طاقم الفريق.

الانسجام يعني أن الأفكار والكلمات والأفعال يجب أن تكون متناسقة. كما يعني انه يجب أن يتمرن على تقديم ما يجب على القائد القيام به، هذه الطريقة تساعد على تطوير الاستقلالية والثقة، إن القائد الذي يقول شيء ولكنه يفعل شيء آخر سوف يواجه صعوبة في كسب ثقة فريق العمل.

7- **كن واحدا من الفريق :**

قائد المجموعة الناجح لا يترفع ويعامل الفريق كرئيس. كما يجب عليه أن يكون واحدا من طاقم الفريق، ومساوٍ فيما بينهم، إن القادة الذين يتأقلمون ويصبحون من طاقم الفريق يحصلون على ثقة الأعضاء بسرعة اكبر. ويساعده الأعضاء ويقدمون له الدعم الكافي لإحساسهم أنهم جميعهم فريق واحد.



الوحدة الرابعة

الجـودة الشـاملة
مهارة لاستشراف المستقبل

مفهوم الجودة الشاملة :

ينص التعريف الذي ظهر في مجلة كواليتي بروجرس Quality Progress، وهي النشرة الرسمية للجمعية الأمريكية للتحكم بالجودة American Society for Quality Control، على ما يلي:

- "إدارة الجودة الشاملة" هو المصطلح الذي أطلقته قيادة الأنظمة الجوية البحرية عام 1985 لوصف أسلوب الإدارة الياباني لتحسين الجودة.
- ومنذ ذلك الوقت فقد اتخذت إدارة الجودة الشاملة عدة معاني، وابسطها، أن إدارة الجودة الشاملة هي "أسلوب إداري لتحقيق النجاح طويل الأمد من خلال إرضاء الزبائن".
- وتعتمد إدارة الجودة الشاملة على مشاركة جميع أعضاء المؤسسة في تحسين العمليات والمنتجات والخدمات والبيئة الثقافية للعمل، وتعود إدارة

الجودة الشاملة بالفائدة على أعضاء المؤسسة والمجتمع.

ويعتبر تعبير "النجاح على المدى البعيد من خلال إرضاء الزبائن" هو الهدف المطلق الذي تحاول إدارة الجودة الشاملة تحقيقه، علما بان المصطلح لا يوضح الكثير عن ذلك وهناك على الأقل خمس وجهات نظر لمعنى الجودة وجميعها قابلة للنقاش والجدل:

- **التفوق:** الجودة تعني التميز، بحيث تستطيع تمييزها بمجرد رؤيتها.
- **الاعتماد على المنتج:** يجب أن تتعامل الجودة مع الفروق في كميات بعض المكونات أو الصفات فالمنتج ذي الجودة المتميزة يكون اصلب أو انعم أو أقوى من المنتج ذي الجودة الرديئة.
- **الاعتماد على المستخدم:** الجودة هي ملاءمة الاستخدام، وقدرة المنتج أو الخدمة على تلبية توقعات واختيارات الزبائن.
- **الاعتماد على التصنيع:** الجودة هي التطابق مع المتطلبات، ودرجة مطابقة المنتج لمواصفات التصميم.
- **الاعتماد على القيمة:** أفضل جودة للمنتج هي تلك التي تقدم للزبون أقصى ما يمكن مقابل ما دفعه، وتلبية احتياجات الزبون بأقل سعر ممكن.

الجودة لم تعد تكنولوجيا بسيطة بل أصبحت تعني الفلسفة المؤسسية!

يتحدث المعتقدون الحقيقيون بالجودة عن أدوات وعمليات للجودة الشاملة. وقد استخدمت هذه الأساليب منذ عقود عدة واستحدث بعضها منذ عقد السبعينيات، فيما سمي عصر " حلقات الجودة ".

ولتبسيط المفاهيم يجب إدراك المفردات والسياق العام الذي قيلت فيه وفي هذا المجال يجب تذكر شيئين اثنين هما:

- **أولا:** التفكير في الأدوات كنظائر حسابية أو عددية فجميع أدوات الجودة الشاملة تتعلق بالتعداد ورسم الأشكال، أو معرفة معنى الأرقام والأشكال. ومثالا على ذلك ضبط الجودة الإحصائي الذي يعتبر أداة شاملة الأغراض لإدارة الجودة الشاملة. وبعد معرفة ذلك يصبح من السهل إدراك أن ضبط الجودة الإحصائي يعني ببساطه تعداد الأشياء ووضعها في أشكال مناسبة وتفسير معنى هذه الأرقام والأشكال .
- **ثانيا:** تذكر أن العمليات تتكون عادة من مجموعة خطوات تصف الشيء المراد عمله، وبالتالي فان، مفهوم العمليات أسهل من مفهوم الأدوات، ومن الأمثلة على ذلك عملية تحسين الجودة التي تتكون من سبع خطوات وتشكل هذه العملية النموذج المناسب لمواجهة وحل المشكلات، وتشكل هذه الخطوات العملية بشكل كامل وهي:

- خطوة رقم (1) : تحديد المشكلة
- خطوة رقم (2) : تحليل المشكلة
- خطوة رقم (3) : التخطيط
- خطوة رقم (4) : جمع وتصنيف المعلومات (بيانات)
- خطوة رقم (5) : تفسير المعلومات (بيانات)
- خطوة رقم (6) : اتخاذ الإجراء
- خطوة رقم (7) : التقويم

وكما لاحظنا فليس هناك أسطورة في ذلك، إلا أن ذلك لا يقلل من أهمية الأدوات والعمليات ونموذجية تطبيقها في حل المشكلات.

ومن الأدوات المستخدمة في عالم الجودة الشاملة ما يلي:

- مخطط ايشيكاوا (Ishikawa Diagram) أو مخطط الأسباب: لتحليل المشكلات، ويرسم بعد جلسة عصف فكري لتحديد الأسباب المحتملة للمشكلة وتصنيف هذه الأسباب.
- ورقه المراقبة (Control Sheet): وهو نموذج لجمع المعلومات.
- مخطط المراقبة (Control Graph): ويحتوي على ثلاثة خطوط أساسية:

واحد للمتوسط الحسابي واثنان للقيم العظمى والدنيا، ويمكن برسم هذا المخطط الحكم على العملية إذا كانت تحت السيطرة أم لا ؟

- مخطط التدفق (Flow Chart): مخطط يمثل خطوات العملية ونقاط اتخاذ القرار، وتوضيح المسار بعد كل خطوة.
- رسم المستطيلات البياني (Histogram): ويستخدم لتنظيم ورسم المعلومات في مجموعات ويساعد ذلك في تفسير المعلومات عند وجود أنواع كثيرة من المعلومات.
- مخطط باريتو (Pareto Graph): رسم بياني يمثل المشكلات والأسباب المحتملة منظمة حسب تكرار حدوثها.
- مخطط التشتت (Dispersion Diagram): ويستخدم لدراسة العلاقة المحتملة بين متغيرين، مثل الطول والوزن، بحيث يمثل أحد المحاور الطول ويمثل المحور الآخر الوزن، وبرسم النقاط التي تمثل الطول والوزن لمجموعة من الأهداف نحصل على فكرة واضحة عن العلاقة بين الطول والوزن.

ويمكن التخلص من بعض هذه الأدوات أو إضافة بعض الأدوات الأخرى مثل: قائمة المراقبة، المخططات الصندوقية، مخططات "الفطيرة"، مخططات النسبة، ومصفوفات المراقبة. أما بالنسبة للعمليات المستخدمة في الجودة الشاملة Total Quality فإن معظمها يستخدم لحل المشكلات أو توليد الأفكار، ولتبسيط هذه المفاهيم وجعلها أسهل للفهم، ونذكر فيما يلي بعض هذه العمليات:

- عملية ديمنج (Deming Process): التخطيط، العمل، المراجعة، التصحيح، وهي عملية لتحليل وحل المشكلات.

- عملية العصف الفكري (Brainstorming Process): وهو أسلوب يستخدم في إدارة الجودة الشاملة لمساعدة المجموعة لإنتاج أفكار حول الأسباب المحتملة و/أو الحلول للمشكلات، وهي عملية ذات قواعد محددة. والمطلوب طرح أية أفكار تخطر بالبال وعدم تقويم أية أفكار أخرى تطرح، ثم تجميع الأفكار معا.

- أسلوب المجموعة الاسمية (Nominal Group Technique): وهي عملية توليد الأفكار، بحيث يقوم كل عضو في المجموعة بالمشاركة دون السماح لبعض الأفراد بالسيطرة على العملية، وهي من الطرق التي تسمى أيضا الكتابة الذهنية.

- تحليل القوى (Force Analysis): وهو أسلوب قديم جدا يعتمد على تحديد نقاط القوة والضعف.

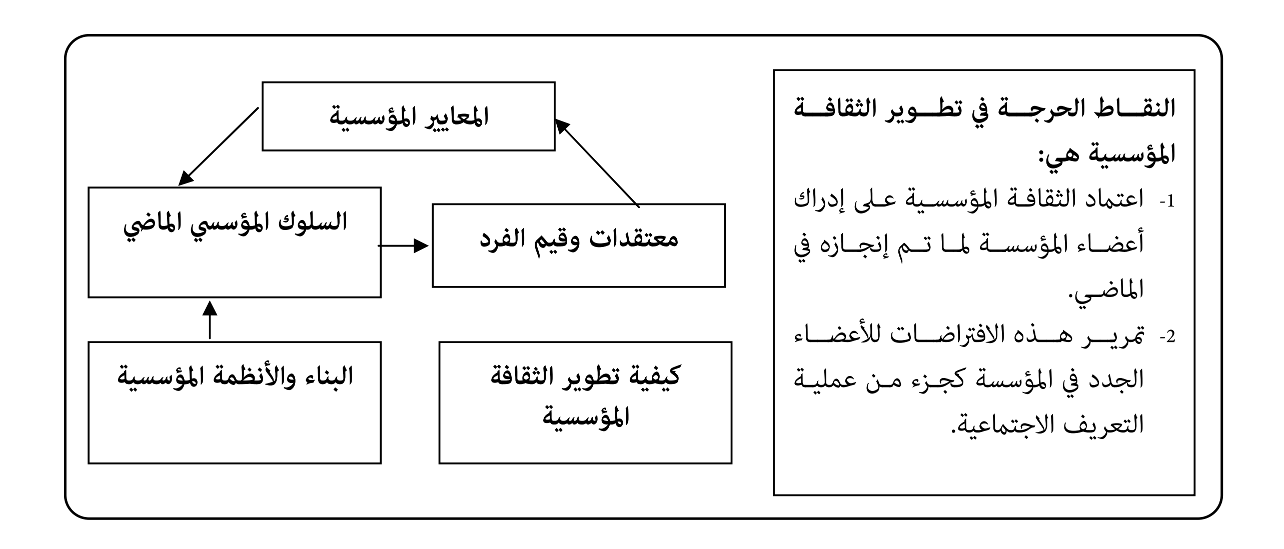
وتتضمن برامج الجودة الشاملة استراتيجيات إدارية أخرى مثل شهادة الأيزو 9000، وهي مجموعة من خمسة معايير لإدارة الجودة التي تم تطويرها بواسطة المنظمة العالمية للمقاييس (ISO). وبسبب هذه المعايير لن تتمكن الشركات الأمريكية قريبا من تصدير منتجاتها أو خدماتها إلى أوروبا إلا إذا حصلت على شهادة الأيزو 9000. وقد أطلق ذلك العنان لقطاع الصناعة

والتدريب للحصول على هذه الشهادة، وساعد على إيجاد آلاف المستشارين في هذا المجال.

نجاح أو فشل الجودة الشاملة في المؤسسة:

لقد تم مناقشة نجاح وفشل برامج الجودة الشاملة بشكل مستفيض، ففي حين يرى البعض أن إدارة الجودة الشاملة قد أصبحت على فراش الموت، يرى البعض الآخر أن إدارة الجودة الشاملة هي الطريقة الأفضل لتحقيق النجاح من خلال إرضاء الزبائن.

وقد تظهر بعض المشكلات في طريقة تنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة. وهذا يعيدنا إلى التعريف التالي "تعتمد إدارة الجودة الشاملة على مشاركة جميع الأعضاء في المؤسسة في تحسين العمليات والمنتجات والخدمات والبيئة الثقافية للعمل". ويتضمن ذلك بوضوح الحاجة إلى تغيير الثقافة المؤسسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتظهر الفروق في الجهود المبذولة لإدخال التغيير الثقافي الذي يقرر نجاح أو فشل أي برنامج للتحسين، وتعتمد الثقافة المؤسسية على إدراك أعضاء المؤسسة لما تم إنجازه في الماضي، وتعتمد على السلوك المقبول كونه ناجح أو فعال.



ويصبح إدراك الأعضاء هو الأساس للمعايير المؤسسية، والمعايير توضح القواعد لتحديد التصرف والسلوك المناسب أو غير المناسب المتوقع من أعضاء المؤسسة، وبسبب التفاعل بين المعتقدات والقيم الفردية، والمعايير المؤسسية، والأنظمة المؤسسية فانه يجب تحديد هذه العناصر الثلاث لتغيير الثقافة.

وهناك محاولات مستمرة لإدخال تغييرات جوهرية في الثقافة المؤسسية، ولكن الشيء الوحيد الذي يتم تغييره هو الجزء الرسمي، أي الهيكل التنظيمي والأنظمة المؤسسية، أما النواحي الأخرى (معتقدات وقيم الفرد، والمعايير المؤسسية) فلم يتم تحديدها، وهذا هو السبب الأساسي لفشل برنامج التحسين الإداري أو إدارة الجودة الشاملة.

أفكار مستقاة من المعيار الدولي أيزو 9000

العامل الأساسي في أداء المؤسسة هو جودة المنتجات والخدمات، وهناك اتجاه عام نحو متطلبات صارمة للزبائن بالنسبة للجودة، وقد صحب هذا

الاتجاه إدراك متنامي لضرورة التحسين المستمر في الجودة لتحقيق أداء اقتصادي جيد والمحافظة عليه.

تقوم معظم المؤسسات الصناعية والتجارية والحكومية بإنتاج منتجات وخدمات لتلبية متطلبات وحاجات المستخدم، وهذه المتطلبات تصاغ على شكل مواصفات، أحيانا لا يمكن ضمان متطلبات الزبائن بشكل مستمر، وبالتالي نحتاج لتحسين معايير نظام الجودة في المؤسسة، حيث يتأثر نظام الجودة للمؤسسة بأهداف المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها والممارسات الخاصة بها، ولذلك يختلف نظام الجودة من مؤسسة لأخرى.

ويمكن تلخيص أهداف معيار الأيزو 9000 كما يلي :

- توضيح الفروقات والروابط بين مفاهيم الجودة الأساسية.
- تزويد الإرشادات اللازمة لاختيار واستخدام سلسلة من المعايير الإدارية عن نظم الجودة والتي يمكن استخدامها لأهداف إدارة الجودة الداخلية.

ويمكن التطرق لخمسة مصطلحات أساسية تبعا لأهميتها في الاستخدام الصحيح للمعايير على المستوى الدولي.

سياسة الجودة Quality Policy:

وتمثل الاهتمامات والاتجاهات الكلية للجودة لمؤسسة ما بخصوص الجودة، وكما تم إقرارها رسميا من قبل الإدارة العليا.حيث أن سياسة الجودة عنصر من عناصر السياسة المؤسسية ويتم إقرارها من قبل الإدارة العليا.

إدارة الجودة Quality Management:

وتمثل وظيفة الإدارة في تحديد وتنفيذ سياسة الجودة. حيث أن:

1- تحقيق الجودة المرغوبة يتطلب التزام ومشاركة جميع أعضاء المؤسسة، في حين تقتصر مسؤولية إدارة الجودة على الإدارة العليا.

2- تتضمن إدارة الجودة التخطيط الاستراتيجي وتخصيص الموارد والنشاطات المنتظمة للجودة مثل تخطيط الجودة والتشغيل والتقويم.

التخطيط للجودة الشاملة:

تحتوي الإدارة الشاملة للجودة على عدد كبير من الأنشطة يقوم بها عدد كبير من الناس على جميع المستويات، وهذه الأنشطة يجب ان توجه نحو تحقيق ألأهداف الرئيسية للمنظمة وهي تحقيق رغبات العميل والاحتفاظ بمستوى تنافسي جيد، ومن دون التخطيط تصبح هذه الأنشطة جهودا متنافرة لا تنسيق بينها، مما يؤدي الى ضياع الوقت والجهد والمال دون تحقيق الأهداف.

ويمكن تقسيم تخطيط الجودة الى ثلاث مكوناتٌ هي:

1. التخطيط الاستراتيجي للجودة.
2. تخطيط جودة المنتجات والخدمات.
3. تخطيط جودة العمليات.

أولا: التخطيط الاستراتيجي للجودة: ويعني تحديد الأهداف الرئيسية للجودة والخطوات التي تتبع لتحقيق تلك الأهداف، ووضع مؤشرات ومقاييس لقياس مستوى الأداء ويتضمن التخطيط الاستراتيجي للجودة التركيز على نواح خارجية وداخلية.

أما النواحي الداخلية فيجب معرفة ما يلي:

- ما المجال الذي يمكن ان نعمل وأن ننافس فيه
- أين مكامن القوة فينا التي تمكن من المنافسة وأين مكامن الضعف
- ما الامكانات المطلوب استعمالها
- ما التطلعات المستقبلية التي يجب ان نستعد من الآن لتحقيقها

اما النواحي الخارجية فتتضمن:

- المستهلك من الوجهة السكانية والنفسية
- البيئة الاقتصادية المحيطة
- المنافسين في البيئة المحيطة
- البيئة السياسية والتشريعية
- التطور التكنولوجي الذي يحدث

ومن خلال معرفة ماسبق داخليا وخارجيا يتم تحديد ما يلي:

1- كيف يمكن دعم نقاط القوة التي نمتلكها وكيف نعالج نقاط الضعف أو نقللها؟

2- ما أهم عوامل نجاح المنظمة في تحقيق أهداف الجودة؟

3- كيف يمكن سد الثغرة بين الامكانات المطلوبة للجودة والامكانات الحالية؟

4- ما خطط الطوارىء البديلة في حالة حدوث خطأ؟

5- ما الأهداف بعيدة المدى (3-5 سنوات) وما الأهداف السنوية؟

6- ما مؤشرات النجاح وكيف نقيسه؟

7- ما مصادر تمويل الأنشطة المطلوبة ؟

وغني عن الذكر انه ما دام إرضاء العميل من أهم الأهداف الرئيسية فان الأهداف الفرعية والخطط التي توضع لتحقيقها والمقاييس الخاصة بتحديد مدى النجاح يجب أن تكون موجهة نحو العميل ومواصفاته ومتطلباته .

ثانيا: تخطيط جودة المنتجات والخدمات: تبدأ عملية التخطيط لجودة المنتجات والخدمات بتحديد العميل المستهدف للمنتج أوالخدمة، وتعرف مستوى الجودة الذي يقبله ويتم ترجمة ذلك الى الملامح والمواصفات التي ترضي المستهلك، ويلي ذلك تحديد المقاييس والمعايير التي نتعرف بها على مدى النجاح في توفير كل مواصفة من مواصفات المنتج، ويمكن الاستعانة بمواصفات المنافسين في تحديد المواصفة المقبولة لدى المستهلك.

والمرحلة التالية هي تحديد العمليات التي تؤدي الى الوصول الى كل مواصفة من مواصفات المنتج او الخدمة.

ثالثا: تخطيط جودة العمليات: تمثل تلك العمليات الأساليب التي يتم بها التوصل إلى المواصفات والخصائص التي يرغبها العميل في المنتج أو الخدمة، وهذه العمليات لها أيضا جودتها التي ترضي المستهلك أو لا ترضيه، فهي إذن ليست بمعزل عنه وعليه يجب أن نأخذ في الاعتبار رأي العميل ورد فعله عند تخطيط جودة العمليات، فعلى سبيل المثال إذا قصدت أحد البنوك للحصول على قرض وحصلت على القرض بالسرعة الممكنة والتي ترضيك إلا أن اجراءات عملية القرض كانت مطولة كأن يتكرر ذهابك إلى موظف ما أو تعاد كتابة بياناتك عدة مرات، فإن ذلك يمثل نقصا في جودة العمليات بالرغم من توافر جودة الخدمة، ولتوضيح ما سبق نأخذ مثال التعامل مع البنك، فالعميل قد يذهب الى البنك لإيداع أو سحب شيك او نقدي أو لطلب قرض ....الخ وعندما يختار العميل أحد البنوك، يطرأ في ذهنه عدة تساؤلات تحدد الإجابة عنها مدى قابليته للتعامل مع هذا البنك أو ذاك.

في ادارة الجودة الشاملة ينبغي أن نذكر ما يلي:

1- يعتبر التخطيط الاستراتيجي من أهم عناصر الإدارة الشاملة للجودة.

2- في التخطيط الاستراتيجي يتم التركيز داخليا على:

- نوع ومجال العمل.
- نواحي القوة والضعف.
- الأحلام التي يرغب في تحقيقها في المستقبل.

ويتم التركيز خارجيا على:

- الأوضاع السكانية والنفسية للمستهلك.
- البيئة الاقتصادية.
- المنافسين.
- البيئة السياسية والتشريعية.
- البيئة التكنولوجية.

3- تذكر دائما ان تخطيط جودة المنتجات والخدمات تتطلب بحوثا مكثفة تتعلق بالعميل.

4- حدد العميل النهائي والمرحلي للمنتج أو الخدمة وتعرف على متطلبات كل منهم بعناية.

5- حدد ملامح المنتج أو الخدمة بناء على متطلبات العميل.

6- حدد مقاييس لتحديد مدى ملائمة ملامح المنتج أو الخدمة لمتطلبات العميل .

13- خطط بعناية لكيفية تطوير المنتج بطريقة فعالة.

14- جهز نموذج تخطيط المنتج الذي تدرج فيه رغبات العميل وملامح المنتج المناظرة لكل رغبة واعمل مقارنة مع المنافسين.

15- استطلع أراء العاملين من التخصصات المختلفة في الخطة

16- حدد مستوى جودة العمليات التي ترضي العميل

مسؤوليات مجلس الجودة:

1- ينمي ويوجه عملية الإدارة الشاملة للجودة.

2- ينشىء ويوجه أنشطة الفرق القيادية للجودة بالمنظمة.

3- يضع نظاما لتحفيز العاملين بالمنظمة للمشاركة في إنجاح الإدارة الشاملة للجودة.

4- يوافق على مقترحات مشروعات الجودة التي تقدمها فرق تحسين الجودة.

5- يتابع النتائج التي تحققت في إطار عملية الإدارة الشاملة للجودة وينقل هذه النتائج إلى من يهمه الأمر.

6- يقود عملية تخطيط الجودة

7- يشترك في الاحتفالات التي تقام لتكريم المتميزين في مجال الإدارة الشاملة للجودة.

8- يوفر الموارد المالية والبشرية اللازمة لتطبيق نظام الجودة الشاملة وتنفيذه.

9- يعمل على تنفيذ برامج تدريب مناسبة في مجال الإدارة الشاملة للجودة.

10- يتأكد من اشتراك الإدارة العليا المباشر في أنشطة الإدارة الشاملة للجودة بما في ذلك الاشتراك في البرامج التدريبية للجودة.

وعلى أعضاء مجلس الجودة أن يقوموا بشكل فردي وشكل جماعي بدعم نظام الإدارة الشاملة للجودة ويشتركون بصفة فاعلة في عملية الجودة بحيث ينجح التطبيق، وجدير بالذكر أنه دون دعم الإدارة العليا لن ينجح نظام الإدارة الشاملة للجودة.

مدير الجودة وفريق تصميم الجودة:

بعد إنشاء مجلس الجودة فإنه من الضروري تعيين مدير للجودة والذي بدوره يؤلف فريقا لتصميم الجودة للعمل تحت قيادته ومجلس الجودة لوضع استراتيجية تطوير نظام الإدارة الشاملة للجودة.

ويجب أن تخضع عملية اختيار مدير الجـودة لمعايير دقيقة كأن يكون له مهارات قيادية وقدرة فائقة على الاتصالات وإدارة المشاريع الكبرى وتكون لديه رغبة قوية واقتناع قوي بتحسين الجودة وإرضاء المستهلك.

ويتشكل فريق تصميم الجودة من 6-8 أفراد من مستوى الإدارة الوسطى بالمنظمة ومثل مدير الجودة يجب ان يتصف أفراد الفريق بالمهارات القيادية ومهارات الاتصال، ومن اهم واجبات فريق تصميم الجودة ما يلي:

1- دراسة مفاهيم الإدارة الشاملة للجودة وتطبيقاتها.

2- إعطاء توصيات بمدى إمكانية تطبيق الإدارة الشاملة للجودة.

3- في حالة الموافقة على تطبيق الإدارة الشاملة للجودة يقترح خطة ابتدائية.

ومن مميزات تأليف فريق تصميم الجودة من رجال الإدارة الوسطي حيث انهم يستطيعون أن يحفزوا زملائهم على المشاركة في تطوير النظام والاستفادة من خبراتهم حتى يتحقق التزام الجميع بمفهوم الإدارة الشاملة للجودة.

وبعد إن يقوم فريق الجودة بتصميم واختبار نظام الإدارة الشاملة للجودة ، وتوافق عليه الإدارة العليا ممثلة في مجلس الجودة، تلك المهمة التي قد تستغرق عاما كاملا أو أكثر تبعا لحجم المنظمة والموارد المتاحة ومدى كفاءة فريق تصميم الجودة، بعد ذلك كله، فانه ينبغي ان تبدأ كل وحدة رئيسية في المنظمة في تشكيل مجلس جودة او فريق قيادي للجودة من داخلها له نفس مهام مجلس الجودة للمنظمة ولكن على مستوى الوحدة على أن يقود الفريق القيادي مدير الوحدة.

ومن أهم واجبات الفريق القيادي للجودة في وحدة من الوحدات، العمل على تطبيق نظام الإدارة الشاملة للجودة في الوحدة التي يمثلها، والخطوة التالية هي اختيار إحدى الوحدات أو الأقسام المناسبة لتجربة تطبيق نظام الجودة الشاملة الذي تم تصميمه من خلال فريق تحسين الجودة مع وجود منسق بين هذه الفرق.

وفي حالة الاقتناع بنجاح التطبيق في الوحدة التجريبية يتم تكوين فرق لتحسين الجودة في باقي الوحدات والأقسام ومنسق لكل وحدة ، وبذلك يكون قد اكتمل بناء تنظيم الإدارة الشاملة للجودة، ويستمر هذا التنظيم في المستقبل.

ويتضح من هذا التنظيم أن إدارة الجودة لها دور محدود في ظل نظام الإدارة الشاملة للجودة بينما الدور الرئيسي هو لفرق تحسين الجودة في الوحدات والأقسام التي يجب أن تشعر أنها تمتلك نظام الإدارة الشاملة للجودة.

عند التنظيم للجودة يجدر بنا أن نتذكر ما يلي:

1- التنظيم للجودة يتم من خلال هيكل تنظيمي يتطور على ثلاث مراحل.

2- في المرحلة الأولى يتم إنشاء مجلس للجودة من مستويات الإدارة العليا.

3- يتم اختيار مدير الجودة وفريق لتصميم الجودة بحيث يكون أعضائه من رجال الإدارة الوسطى.

4- مهام فريق تصميم الجودة: دراسة الجودة الشاملة، التوصية بمدى الملائمة والحاجة إلى تطبيق نظام الإدارة الشاملة للجودة.

5- في المرحلة الثانية يتم إنشاء فريق قيادي للجودة في كل وحدة أو قسم واختيار احدى الوحدات لتكون وحدة تجريبية لتجربة واختيار تطبيق نظام الإدارة الشاملة للجودة وذلك بتكوين فرق لتحسين الجودة وتعيين منسق لهذه الفرق.

6- في حالة نجاح التجربة تعمم فرق تحسين الجودة في باقي الوحدات مع وجود منسق للفرق في كل وحدة.

وعلينا أن نتذكر بأنه على الإدارة العليا أن تقدم الدعم لفرق تحسين الجودة من خلال: "التدريب- إعداد قادة الفرق- إعداد منسقين- المعاونة في تشخيص المشكلات – متابعة أعمال فرق تحسين الجودة- الاحتفاء بالفرق التي تنجح في حل المشكلات والاعتراف بفضلها – تخصيص موازنة لكل مشروع – إعطاء

فسحة من الوقت الذي يكفي لتنفيذ المشروع- تناول المشكلات بأعصاب هادئة وترتيب اولوياتها- عدم التدخل بشكل مكثف في أعمال فرق تحسين الجودة".

وعلينا ان نتذكر أيضا أن الفوائد التي تتحقق من مشروعات تحسين الجودة تكون على شكل إرضاء للعميل وتخفيض في تكلفة الإنتاج وموقف تنافسي أفضل.

محتويات دليل الجودة:

تختلف محتويات دليل الجودة من منظمة الى اخرى، الا ان أدلة الجودة لا بد أن تشترك في المحتويات الآتية:

1- درجة السرية.

2- نص سياسة الجودة .

3- قائمة المحتويات (الفهرس) توضح القائمة الموضوعات وأرقام الصفحات ويتبع فيها قواعد التصنيف التي تيسر استخدام الدليل.

4- قائمة التوزيع.

5- مسئولية حائزي دليل الجودة بالنسبة إلى التحديث صلب الدليل .

مراقبة الجودة: Quality Control

الأساليب والنشاطات التشغيلية المستخدمة لتحقيق متطلبات الجودة. حيث أن:

1- مصطلحات معدلة عند الإشارة إلى جزء من نظام مراقبة الجودة مثل مراقبة جودة التصنيع أو عند الإشارة إلى مفهوم اشمل مثل مراقبة الجودة للشركة بشكل عام.

2- عملية مراقبة الجودة تتضمن الأساليب والنشاطات التشغيلية التي تهدف لمراقبة العملية والتخلص من أسباب الأداء غير المقنع في المراحل ذات العلاقة في دورة الجودة للحصول على نتائج اقتصادية فعالة.

ضمان الجودة: Quality Assurance

الأفعال المخططة والمنظمة والضرورية لإعطاء ثقة مناسبة بأن المنتج أو الخدمة سوف تحقق متطلبات الجودة، حيث:

1- لن يكتمل ضمان الجودة إلا إذا توفرت متطلبات واضحة تعكس احتياجات المستخدم.

2- تحتاج عملية ضمان الجودة تقويم مستمر للعناصر التي تعكس ملائمة التصميم والمواصفات للتطبيقات المطلوبة إضافة للتحقق من وتعديل عمليات الإنتاج والتركيب والفحص، وقد يتطلب منح الثقة تقديم الإثبات.

3- تستخدم عملية ضمان الجودة ضمن المؤسسة كأداة إدارية، في حين تمنح الثقة بالمورد في حالات التعاقد.

فعاليات واستنتاجات الجودة:

يجب على المؤسسة أن تحاول تحقيق الأهداف الثلاثة التالية بخصوص الجودة:

1- يجب على المؤسسة أن تحقق وتحافظ على جودة المنتج أو الخدمة لتحقيق متطلبات الزبائن بشكل مستمر.

2- يجب على المؤسسة أن تمنح الثقة لإدارتها بقدرتها على تحقيق الجودة المطلوبة والمحافظة عليها.

3- يجب على المؤسسة أن تمنح الثقة لزبائنها بقدرتها على تحقيق الجودة المطلوبة للمنتج أو الخدمة والمحافظة عليها وفي حالات التعاقد فقد يتضمن ذلك تقديم عرض يثبت ذلك.

إن ما قيمته 90% من الحديث عن إدارة الجودة الشاملة يبقى حديثا، وينطبق ذلك على العديد من المؤسسات التي تدعى تنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة ولكنها لا تحقق فعليا الفوائد المتوقعة، والسبب في ذلك عدم الأخذ بعين الاعتبار جميع العناصر المطلوبة لتحقيق ذلك، ويعتبر مفهوم التطوير

المؤسسي ونموذج تطبيقه كما تبناه الاتحاد الدولي للاتصالات ومجموعة من خبراء تنمية الموارد البشرية فيه الأداة المثالية لضمان التنفيذ المناسب.

وقد أوضح ذلك مختصو الموارد البشرية والتدريب الذين حضروا الاجتماع الإقليمي الخامس للموارد البشرية والتدريب في برازيليا، حيث انبثق عن هذا الاجتماع الدولي الفكرة التالية:

"إدارة الجودة الشاملة يجب أن تتحرك جنبا إلى جنب مع التطوير المؤسسي".



المراجع:

البنا ، رجب ، البحث عن المستقبل (القاهرة : المكتبة الأكاديمية ، 1994) .

بنيامين ،ب تريجو وجون ، و. زيمرمان ، استراتيجية الإدارة العليا ، ماهيتها وكيفية تشغيلها ترجمة إبراهيم البرسلي (القاهرة : الدار الدولية للنشر والتوزيع 1988) .

الدراسات المستقبلية ومشروع مصر 2020.. موضوع من الإنترنت

الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة الجودة والتحول..موضوع من الإنترنت

م/عارف سمان، على الرابط التالي:

http://www.4shared.com/get/nnynEGff/_____.html

روابط أخرى:

http://www.kantakji.com/fiqh/Files/Manage/a030.htm

http://www.alshref.com/vb/t317141-2.html